向上管理

做高效能下属

李卓汐　秦浩洋　著



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

向上管理：做高效能下属 / 李卓汐，秦浩洋著. —北京：电子工业出版社，2015.6
ISBN 978-7-121-26219-7

Ⅰ. ①向… Ⅱ. ①李… ②秦… Ⅲ. ①成功心理－通俗读物 Ⅳ. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 119347 号

策划编辑：晋　晶
责任编辑：吴亚芬
印　　刷：三河市鑫金马印装有限公司
装　　订：三河市鑫金马印装有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　　印张：14.5　字数：173 千字
版　　次：2015 年 6 月第 1 版
印　　次：2015 年 6 月第 1 次印刷
定　　价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前　言

2010年9月，我在英国克兰菲尔德商学院开始了一段新的人生历程。从25岁起在跨国公司带团队，10年间积累了太多的困惑，2010年我将在克兰菲尔德解决这些困惑。我清晰地记得校长Sean说："我敢保证对并不年轻的你们来说，在克兰菲尔德商学院读工商管理硕士（MBA）的一年绝对是超值的投资。知道为什么克兰菲尔德商学院在英国的管理学界久负盛名吗？因为有独特的课程。在这一年里你们将充分了解自己，了解职场的生态环境，读懂同事和老板，所以从这里走出去，你们将冲向职业的巅峰。"

于是在这一年里，各种测评、情境模拟、一对一职业辅导都使我对自己的情绪、领导风格、职业偏好有了透彻的了解。而克兰菲尔德的大多数课程中，都诠释了"办公室政治"，它们从不避讳"办公室政治"这个话题，也不认为这是个负面词汇。英国的管理学界理所当然地认为：职场是由人构成的江湖，有人的地方必有冲突，玩不转人际关系，搞不定老板和同事，谈什么职业前途。而这也是我深刻认同的观点，因此萌

生了撰写本书的意愿，因为那个叫作老板的人很大程度上左右了我们的职业前途与快乐程度。从那时起，我就开始对这个主题进行研究。

在本书中，我秉承了克兰菲尔德商学院传授的理念：一个有职业前途的人必然要先了解自己——了解自己的长处和短板。尽力避开自己的短板，把长处发挥到极致。因此，我在国内开始开设“向上管理”课程并撰写书籍。在本书的第一部分，我并没有直奔如何搞定老板这个主题，而是把曾经熟悉使用的各种模型和测试呈现给读者，目的是让读者通过一系列的测试深刻理解“在与老板的互动关系中，我是哪种行为模式”，“我的哪些性格特质破坏了与老板的关系”，“在团队中，我扮演了什么样的角色”，“我的工作风格是什么样的”？如果连自己都不能透彻了解，又怎样把握与老板的关系呢？

克兰菲尔德商学院给我的第二个理念在本书中也有充分的体现：读懂别人，读懂环境。在职场中，主动全面地解读老板的人并不多，这是极其危险的。正如我在书中所写的一句话“不解读和了解老板的职场人就像蒙着眼睛飞行的鸟儿，乱闯乱撞，毫无前途可言”。为了自己的前途与工作业绩的提升，解读老板是每位下属必做的功课。很多人会把对老板的解读理解为“察言观色与拍马屁”，其实不然。我们解读老板不是为了“拍马屁”，“拍马屁”只是单纯地投老板所好而不着眼于业绩，我们所提倡的对老板的解读，是通过对老板的理解，提高与老板配合的默契程度，以共创更佳的业绩。书中介绍了欧美管理学对老板解读的一系列理论：我们该如何解读老板的工作风格，以便与老板有更好的配合；我们该如何解读老板的压力，以便成为老板最好的减压阀；我们该如何解读老板的工作全景，以便确保工作方向正确，事半功倍。

在本书第 3～第 7 章中，我邀请了克兰菲尔德商学院的校友秦浩洋一起执笔撰写，因为曾在阿尔卡特任职市场总监的他经历了多任风格迥

异的中外老板，在处理与老板的关系中颇有心得。在很多人咒骂恶老板时，秦浩洋认为“好老板是自己管理出来的，职场上根本没有受害者的概念，你要培养老板尊重你的习惯，而不是无理顶撞老板或一味地顺服老板”。

至于说服老板接受自己的观点，也是向上管理中非常重要的部分。书中我们更多地采用了《哈佛商业评论》中的观点，说服老板首先要确定老板的决策风格。关于人的决策类型，有一个非常成熟的模型，根据这个模型，你要针对不同决策类型的老板，将同样的信息使用不同的方式表达出来，这样才能确保“对老板的胃口”，提高说服老板的成功率。

最后，我想说：职场中极少有相处不下去的恶老板，只有管不好老板的笨下属。愿本书帮你打开与老板相处的全新思维。

李卓汐

目　　录

第 1 章　你是哪种类型的下属 1

建立“管理老板”的观念 2

你是依赖型人格还是反依赖型人格 6

你是哪种类型的下属 9

向高效能下属进发：如何增强主动性 14

向高效能下属进发：如何提高你的独立思考能力 18

你的工作动机与工作压力 19

你在团队中扮演哪种角色 21

第 2 章　理解你的老板 31

理解老板，最终你才能成为老板 32

你的老板是哪种类型 33

如何根据老板的类型与他相处 42

从 4 个维度主动适应老板的工作风格 46

理解老板的工作压力与动机 50

描绘老板的工作全景 52

第 3 章　你为什么和老板关系紧张 55

性格冲突 57
过分独立与过分依赖让你与老板的关系变糟糕 66
见到老板就躲的权威恐惧症 73
你和老板看待问题的角度不同 78
是老板糟糕还是员工糟糕 83

第 4 章　“管理”出好老板 87

与老板的关系中没有“受害者” 90
成为最有竞争力的下属 91
建立双赢的态度和技能 97
用双赢的态度应对老板抛出的难题 104
管理强势无理的老板 108

第 5 章　成为老板的资源 115

用你的长处弥补老板的短板 116
给老板解决方案而不是问题 125
掌握反馈技术：成为能给老板忠告的那个人 127

第 6 章　促成与老板的健康工作关系 133

赞美你的老板而不是拍马屁 134
不在背后说老板的坏话 136
不触动老板的爆发按钮 139
管理好老板的怒火 141
不怠慢比自己年轻的老板 146

第 7 章　如何说服你的老板 151

理解老板的决策风格才能说服老板 152
深度解析老板的 5 种决策类型 160
向上说服的 6 个秘密 172

第 8 章　如何对付坏老板 177

坏老板是如何得到升迁的 178
在问题老板手下的生存策略 186
不兑现承诺的老板 191
不顾员工安危的老板 194
完美主义的老板 196
从不指出方向的老板 200
冷酷无情的老板 203
媚上欺下的老板 206
喜欢玩弄权力的老板 210
一仆二主，谁才是老板 212
爱骂人的老板 217

参考文献 221

第 1 章

你是哪种类型的下属

- 建立“管理老板”的观念
- 你是依赖型人格还是反依赖型人格
- 你是哪种类型的下属
- 向高效能下属进发：如何增强主动性
- 向高效能下属进发：如何提高你的独立思考能力
- 你的工作动机与工作压力
- 你在团队中扮演哪种角色



建立“管理老板”的观念

这是一个真实的案例，案例中一个曾经飞黄腾达的下属由于没有能力做好“向上管理”而在职场中折翅。

张总是业界公认的制造业天才，从为公司创造利润的角度来说，他是一位非常卓越的经营者。2003 年，他的实力让他上升到了这个行业第二大公司制造厂总经理的职位。

然而，张总对于人员的管理并不是特别擅长，他也知道自己的这个短板。这位总经理在洞悉了自己的短板之后，便采取措施保证他的直接下属都具有“擅长与人打交道的个性”，以此来弥补他的短板。这个措施很有效果，一直以来厂里的工作开展得非常顺利。

2005 年，刘先生得到了晋升，成为张总的一名下属。张总选择他的原因是延续之前的模式：刘先生有很棒的业绩记录，同时人们广泛地认为他很擅长与人相处。然而，在做出这个决定时，张总却忽略了这样一件事情：刘先生在公司迅速升迁的过程中，一直面对的是易于相处的老板，他从来没有与“难题”老板共事的经历。在回忆此事时，刘先生承认，自己从来没有想到处理好与老板的关系是他该做的事情。

刘先生为张总工作了 14 个月之后，就被解雇了。在同一季度，该公司公布了 7 年来的首次亏损。与此事相关的人表示，

他们都不明白发生了什么事情。然而，大家都知道一个事实：在公司推出一种主打新产品时，张总和刘先生之间发生了一系列的误会和矛盾。

举例来说，刘先生声称张总了解并且采纳了他的决策，该决策是指采用一种新型机械来制造新产品，而张总却说他并不知情。此外，张总声称他对刘先生说得很明白，新产品引进对公司来说非常重要，因此在短期内不允许做任何有风险的决定。

由于类似以上的误解,决策出现了错误：公司制定了一个新的制造计划，但这并不能生产由工程师设计的新产品，而且生产的其他新产品的市场反应平平、销售数字乏善可陈，整个计划的费用也超过了董事会通过的预算。张总责怪刘先生犯了错误，刘先生强调张总没有把好最后一关。

当然，董事会认为，这里存在的问题是张总没有能力管理好他的下属。但是董事会也得出另一个重要的推论，那就是刘先生没有能力与他的老板很好地沟通。要知道，张总与其他下属并没有出现过任何类似问题。

考虑到刘先生所付出的巨大代价——他被解雇了，并且在业界的声誉受到了极大的损害，很少有人觉得主要问题是张总不善于管理他的下属，而是认为刘先生作为下属不懂得如何做事。

如果刘先生懂得如何与张总共事，并且恰当地处理了他与张总的关系，那么事情的结果将不会是这样的。在这个案例中，与老板沟通不良所付出的代价太过昂贵了：公司至少损失了

3 000 万元，而刘先生的职业生涯至少也暂时停滞了，这是一个双输的局面。

你可能认为，这是个性不合所致的，其实个性差异只是问题的一小部分，更大的问题在于刘先生对老板有着不切实际的假想与期望，期望老板懂得一切并且承担最终的责任。他没有意识到，他与老板是相互依存的关系。认识不到这一点，他就不会有效地与老板沟通，并在最终决策时确保与老板达成共识。

很多人也像刘先生一样，认为老板理应知道下属需要什么，或者下属在做什么，并且主动及时地配合下属所需。其实，你的老板就是一个普通人，很多时候他有自身的局限性，他并不能明察秋毫，且对你的所作所为没有深入的了解，那么你必须主动地与老板沟通或请求帮助，而不是坐等老板为你铺好道路。就以张总为例，虽然他是制造业的天才，但是他对人际关系并没有很好地理解。所以，作为下属，刘先生更应该频密地、主动地与张总沟通，促使两个人对问题达成共识，这也是刘先生工作中的重要职责。

说到向上管理，人们需要刷新一个概念：在与老板的关系中，下属也要负一半责任，如果遇到了容易打交道的老板，那么下属的责任轻松一些，但一旦遇到了“难题”老板，下属就必须承担这段关系中更多的责任——因为他是老板，因为他不止你一个下属，因为他有更多的事情需要关注。

哈佛大学商学院提出了向上管理的两个准则：

1. 理解自己和老板，尤其是你和老板各自的短板、长处、工作风格和个人需求。

2. 在对自己和老板理解的基础上创造和谐健康的工作关系——双方工作风格的匹配，对彼此的合理期望，双方如何取长补短等。

你真的了解自己吗

在对老板的“管理”中，人们都明白为什么要对老板有多方面的、深刻的理解，但是人们为什么要加深对自己的理解呢？因为老板只是关系的一半，而你是另一半，你这一半正是你可以直接控制的部分。发展一种高效的工作关系，你必须了解自己的需要、长处和短板，以及个人的工作风格。

你不能改变自己的个性，也不能改变老板的个性，但你可以知道哪些方面会阻碍或促进你与老板的合作。在这个意识的指引下，采取行动，就能让你们的关系更加融洽。例如，有一位经理谈到，他经常和老板陷入一个无法达成共识的境地中，老板的典型行为就是以权强压，而他的反应则是搜肠刮肚地找论点、论据提升自己的说服力。于是，每次他都觉得很愤怒，因为他觉得老板的逻辑太荒谬了。但是，看到他面有怒色以后，老板更加坚持自己的立场。可以预料，这种恶性循环会导致下属尽量避开任何与老板发生潜在分歧的话题，而他们的关系也会变得越来

越疏远。后来，经过心理专家的启发，这位经理意识到：改变这种境况的唯一办法是控制好自己的本能反应。当他与老板的讨论再陷入僵局时，他都耐心对待，仔细倾听，并站在老板的立场上思考问题。后来他逐渐地发现，他和老板有了越来越多的共识，关系也更加融洽了。



你是依赖型人格还是反依赖型人格

尽管上下级之间的关系是相互依存的，但一般情况是下属对老板的依存程度要大于老板对下属的依存程度。这种依存关系导致下属在采取行动或做选择时受到老板的约束，这让下属有一定程度的挫折感，有时还会感到愤怒。如何处理这些挫折感或愤怒，在很大程度上取决于对权威人物的依赖倾向。

有些下属的本能反应是厌恶老板的权威，并且要反对老板的决定。有时，这些人会将事态升级到不恰当的层次上。有些下属会将老板看成制度上的敌人，这种人经常意识不到这个问题，还会无端与老板对抗。有些下属对于老板压迫的反应通常很强烈，他会这样不客观地描述自己的老板：一个依仗权力、阻碍进步的人，一个需要绕过的障碍，或者一个难以容忍的人。

心理学家把这种反应叫作反依赖行为。大部分老板都对有反依赖行为的人感到头疼，而且这些人通常都有过与老板关系紧张的经历，这种下属与那些比较强势、独裁的老板相处时，通常会制造出更多的麻烦。当这种下属陷入消极情绪中时，会用一些细微的无言的方式表达情绪。

如果感受到了下属这种潜在的敌意，老板就会收回对下属的信任和公平对待，继而导致矛盾的再次升级。

另一个极端是，有些下属会在自己知道老板做出的决定很差劲时忍气吞声，并且表现得非常顺从。即使老板欢迎给出不同的意见，或者给出更多信息后老板会改变主意，他们也会表示赞同。这些人不会与老板为敌，而是会否认自己内心的愤怒，然后跳到另一个极端，即认为老板是一个充满智慧、自始至终都正确的人，老板应该对他们的职业生涯负责，培训他们岗位所需的知识，并且保护他们不被其他同事欺负。

不管是有依赖倾向还是反依赖倾向的下属，对老板的真实面貌都有错误的看法。他们往往都忽视了一点，那就是大部分老板都跟其他普通人一样，不是十全十美的，也是会犯错误的。他们的时间、知识与认知都不是无限的。他们有自己的压力与担忧，很多时候他们与下属发生冲突的出发点是好的。

了解自己对权威的态度，可以帮助你明晰自己可能犯的错误，以及思索如何做才能更好地与老板相处。例如，你发现自己有反依赖倾向，那么你可以了解甚至预测你的过度反应会是什么样子的，并有意识地修正自己。反之，假如你觉得自己有过度依赖的倾向，那么你可以想一下，在面对现实时，你对老板的过度依赖或不作为到了什么程度，以及思考如何提升自己的主观能动性。

你对自己的了解先从判断自己是否有反依赖型人格或依赖型人格倾向开始吧！

反依赖型人格特征

1. 很难与他人保持亲近。
2. 非常强的“我是对的”的需求，而且希望自己每时每刻都是对的。
3. 自我中心的、自负的。
4. 非常反感向他人求助。
5. 以完美主义对待自己和他人。
6. 对显得脆弱和易受伤害极其排斥。
7. 很难放松，有工作狂倾向。

上述 7 项特征如果有 5 项与你的状况相符，就说明你有反依赖型人格特征。

依赖型人格特征

1. 在没有从他人处得到大量的建议和保证之前，对日常事物不能做出决策。
2. 无助感，让别人为自己做大多数的重要决定，如在何处生活、选择什么职业等。
3. 被遗弃感。明知他人错了，也随声附和，因为害怕被别人遗弃。
4. 无独立性，很难单独展开计划或做事。
5. 过度容忍，为讨好他人甘愿做低下的或自己不愿做的事。
6. 独处时有不适和无助感，或者竭尽全力逃避孤独。

7. 当亲密的关系中止时感到无助或崩溃。
8. 经常被遭人遗弃的念头所折磨。
9. 很容易因未得到赞许或遭到批评而受到伤害。

上述 9 项特征如果有 5 项与你的状况相符，就说明你有依赖型人格”特征。

如果你既不是依赖型人格，也不是反依赖型人格，恭喜你，你有着与老板和谐相处的天生性格优势！



你是哪种类型的下属

先做个测试，看看你是哪种类型的下属。

公司与一个环保组织合作，举办一个有公益性质的市场活动，老板希望范冰冰出席，他把这个任务布置给你。你会怎么做呢？

【A】你问老板，应该怎么和范冰冰联系，老板帮你找来她经纪人的联系方式。你打电话联系了经纪人，经纪人说范冰冰的活动太多，婉言谢绝了你的邀请。于是，你告诉了老板。

【B】你觉得老板的想法非常不切实际，你找到了范冰冰经纪人的联系方式，把电话打过去，经纪人拒绝了你的邀请。你转告了老板，并在同事之间笑谈：老板又异想天开了，居然想请范冰冰，可惜人家根本不给面子。

【C】你到处打听范冰冰经纪人的联系方式，然后给经纪人打电话。对方拒绝了你的邀请，于是，你百折不挠地和经纪人联系，积极商谈各

种让范冰冰出席活动的可能性。并积极和老板沟通，传达范冰冰的要求。最终你们花了比别的商家略高的价格邀请到了范冰冰。

【D】你到处打听范冰冰经纪人的联系方式，然后给经纪人打电话。对方拒绝了你的邀请，你尝试再联系几次，还是被婉言谢绝。你给老板建议，李冰冰一直倡导环保概念，容易接受这个活动的邀请，你可以邀请李冰冰。经过老板的同意，你开始努力联系李冰冰，最终邀请她出席了你们的活动，而且因为活动理念和李冰冰倡导的理念一致，费用还相当优惠。

【E】以上的选择我都可能做出，关键是要看我在应对什么样的老板。

答案解析：选择【A】：被动型下属

选择【B】：疏离型下属

选择【C】：墨守成规型下属

选择【D】：高效能下属

选择【E】：实用主义型下属

将下属分类，是美国管理学家 Bjugstad 2006 年提出的，也称作“Bjugstad 追随力整合模型”。在这个模型中，Bjugstad 对每种下属的行为方式做了详细的解释，如表 1-1 所示。

表 1-1　Bjugstad 追随力整合模型

下属类型	独立思考	主动性
被动型下属	低	低
疏离型下属	高	低
墨守成规型下属	低	高
高效能下属	高	高
实用主义型下属	中等	中等

将下属的追随力分类，主要从两个维度去考量：第一个维度是独立思考能力，第二个维度是下属和老板保持积极互动的意愿与做事情的主动性。在这两个维度的衡量下，就可以划分 5 种类型的下属，如图 1-1 所示。

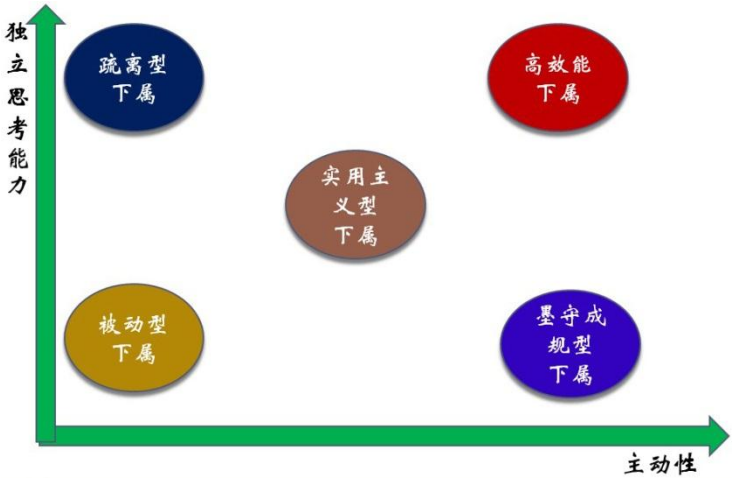


图 1-1　从两个维度考量下属的类型

被动型下属

既不独立思考，也不积极主动地与老板互动或做事。他们是被动的、不用大脑的。你推一步，他走一步，他只做老板要求的，把创造性和思考留给了老板。

在领导者的眼中，被动型下属是懒惰的、缺乏能力和主动性的，或者是愚蠢的。被动型下属喜欢随大溜，从来没有积极向上的朝气。

被动型下属的出现也很可能是遇到了过于强势和愿意做主的老板，在这样的老板面前，主动性、承担责任、积极思考都是不被鼓励的，甚

至被惩罚的，所以有些下属选择了做被动类型的追随者。

而那些天生的被动型下属应该深刻反省生命的意义，找到能激励自己前行的动机，并且努力提升自己的思考能力与主动性，改变混日子的状态。

疏离型下属

以前是高效能下属，但经历了挫折和障碍，也许是因为管理者的期许没有兑现，也许是从前积极地做事没有得到应有的鼓励，于是他们变得不再积极。疏离型下属是有能力的，但是他们只看到了老板的短板。他们可以独立思考，可他们从来不愿意为解决方案做出贡献。他们浪费太多时间去抱怨老板，却并没有给老板更积极的建议。

领导者常常把疏离型下属视为麻烦制造者、愤世嫉俗者、败事有余者、刚愎自用者、怀有敌意的对手，而不是团队的成员。

疏离型下属必须化解内心的情结，进行自我反省，想想是什么原因导致自己如此叛逆，这种叛逆是来自原生家庭的，还是仅针对某位老板的？找到原因后，需要做出改变。如果只是针对某位气场不和的老板，那么可以选择离开；如果叛逆来自童年的经历，那么请意识到问题所在，消除自己的叛逆情绪。

墨守成规型下属

积极与老板互动，也努力完成老板的每个指令，但是墨守成规型下属没有关键性的独立思考能力。他们是典型的执行者。他们愿意做，但

是不思考按照老板的要求去做有什么后果。即使一件危险的、有害的事情，只要老板吩咐也照单执行。他们过度依赖他人，尤其对权威，他们只相信权威，不相信自己。

如果老板是个细节控制狂或思想保守者，墨守成规型下属高强的执行力会得到他们的赏识。如果老板是个思维活跃的创新者，那么他们会嫌弃墨守成规型下属有手无脑。

一般来说，一个组织有 25%～30%的墨守成规者。对墨守成规者来说如果墨守成规是天性，那么他们应该认识到独立思考能力对工作来说是必需的。墨守成规型下属需要练习思考和质疑的能力，在对他人观点的质疑中形成自己的观点，并且获得信心。如果遇到保守型老板，那么这种独立思考能力可以不用，但是不能没有。

高效能下属

既能独立思考，又具备工作的主动性。高效能下属不是很在意自己在组织中的位置。他们平等地对待老板，并不刻意回避风险与矛盾。

高效能下属善于自我管理，他们清楚自己的优缺点，也清楚老板的优缺点。他们为了胜任、为了解决方案而工作。他们认识到，他们在和老板的关系中是有力量的，所以他积极向上管理。虽然他们尊重老板，但是他们不怕与老板的冲突或承担风险，因为他们相信自己可以实现组织的最大利益。

高效能下属最需要注意的是，不要过于志得意满而忽视了对老板的尊重。一旦因为业绩出众而显得盲目自大，就会让老板对你失去信任。

实用主义型下属

实用主义型下属最擅长的是看人下菜碟儿，他们采用任何工作风格，都是为了获得最大的利益和将风险降低到最低。当一个组织陷入困境时，25%~35%的员工会成为这种类型，让自己渡过难关。

实用主义型下属从不清晰地表明自己的观点和态度，他们留给别人的印象是在肯定与否定之间模棱两可。就其积极的一面来说，他们做事情恰如其分，知道如何让工作得以顺利地完成，是游戏规则的执行者。遗憾的是，他们往往被视为信不过的变色龙。

实用主义型下属的独立思考能力与主动性都不低，但是他们缺少对人的信赖和忠诚，过于注重个人利益。如果希望得到老板的青睐，那么实用主义型下属不妨学习高效能下属，不只为追求个人利益而思考，也为了更好地完成任务而努力。



向高效能下属进发：如何增强主动性

在职场中，主动性分为做事的主动性和人际沟通的主动性。

做事的主动性

- 坚持，面对障碍与困难也不放弃。
- 了解及把握机会。
- 超出工作要求的绩效表现。

- 事先准备面对一个尚未发生的特殊机会及问题。

还记得之前那个邀请范冰冰参加市场活动的例子吗？小张、小王、小李、小赵分别是这样做的，这体现了他们在工作中不同的主动性。

小张的做法：

1. 小张发现邀请范冰冰很困难，于是思考是否有其他同等知名度的明星可以替代范冰冰。

2. 通过多方了解，小张发现李冰冰代言环保大使，如果请她来更切合市场活动的主题。

3. 小张和老板商量重新修改市场方案，进一步强调环保主题。

4. 发动人际关系寻找李冰冰经纪人的联系方式。

5. 找到了邀请过李冰冰的商家，寻求和李冰冰经纪人谈判沟通的技巧。

6. 不断与李冰冰的经纪人进行联系，并不断与老板沟通，让双方达成共识。

7. 最终以比较优惠的价格请到了李冰冰参加活动。

小张体现了优异的主动性：他全面收集信息并加以分析，设立了难度比较大的挑战性目标。在实现目标的过程中，主动开辟多种独特的方式和渠道，采取了很多主动行为，最终实现了目标。

小王的做法：

1. 小王接收了邀请范冰冰出席活动的命令。

2. 发动人际关系寻找范冰冰经纪人的联系方式。

3. 虽然第一次遭到了范冰冰经纪人的拒绝，但是他坚持不懈地与范冰冰的经纪人进行联系，用各种方法说服她参加活动，并不断与老板沟通传达范冰冰提出的期望和要求，让双方达成共识。

4. 最终以比较高的价格请到了范冰冰参加活动。

小王体现了良好的主动性：他通过分析已有的信息，设立了中等难度的挑战性目标。在实现目标的过程中，除了运用常规的方式和渠道外，还能想出新的方法，采取了多次主动行为，最终实现了目标。

小李的做法：

1. 小李接收了邀请范冰冰参加活动的命令。

2. 发动人际关系找到范冰冰经纪人的联系方式。

3. 联系范冰冰经纪人，虽然第一次遭到了范冰冰经纪人的拒绝，但是坚持说服范冰冰的经纪人。虽然小李没有完全的把握，但是他感觉到邀请范冰冰出席活动是有希望的，同时要来了范冰冰的日程表。

4. 小李把这些情况反映给老板，请老板定夺。

小李体现了中等的主动性：他在实现目标的过程中，运用常规的方式和渠道，采取了不止一次的主动行为，最后可能实现目标。

小赵的做法：

1. 老板让小赵邀请范冰冰参加活动。

2. 小赵到处找范冰冰经纪人的联系方式，寻找的过程并不顺利，但是在老板的反复催促下，小赵最终找到了范冰冰经纪人的联系方式。

3. 小赵把范冰冰经纪人的联系方式交给老板并且问老板，是老板亲自联系还是他联系？

4. 在老板的要求下小赵联系了对方经纪人，对方说最近半年没有时间，于是小赵把结果告诉了老板。

小赵体现了比较差的主动性：被动接受命令，行动需要老板督促，目标能否实现不能确定。

人际沟通的主动性

除了做事的主动性，与老板沟通互动的主动性也非常重要。

设想这样一个情境：老板把你单独叫到办公室，和你面对面讨论你这部分工作如何更好地适应公司的最新变革，老板提出了很多建设性的方法。你的反应如下。

优异的主动性——多次主动提出自己的观点，表情丰富，有朝气和活力。对老板的观点分析和思考后，多次积极陈述自己的见解和想法，不断地推进讨论的进程。

良好的主动性——能够主动提出自己的观点，表情丰富，有朝气和活力。能够对老板的观点分析和思考后，积极陈述自己的见解和想法。

中等的主动性——表情自然，能够对老板的观点分析和思考后，积极陈述自己的见解和想法。

比较差的主动性——表情生硬，只有在老板的询问之下，才陈述自己的见解和想法。



向高效能下属进发：如何提高你的独立思考能力

独立思考是指遇到问题时可以通过自己的理解和思考得到真正的答案，形成独到的见解。那么在日常工作中，如何提高自己独立思考的能力呢?

与习惯性思想的来源相隔离

工作中遇到了棘手问题，先不以之前惯用的手法和思路来解决问题，或者不急于请教老板或资深的同事怎么做，而是去找新方法来应对问题。你可以通过限制习惯性观点的摄入量来增加你独立思考的量。独立思考者不一定是异类，他们只是尝试以一种新的标准来看世界而不是因循守旧。

以不同的立场看待问题

遇到问题时，不仅从自己的角度出发看待问题，同时从对方的角度、第三方的角度看待问题。这可以给你寻找一片新大陆的机会。

随机化你的生活圈

不要总去相同的场所，和同样的同事一起吃午饭，寻找有同样背景和思维方式的人一起合作，你可以积极地追寻新的经历。许多人习惯了某种简单的选择并且一成不变，这样可以带来安全感。但如果你希望提升独立思考的能力，那么你需要跳脱日常习惯，走出自己的舒适圈。



你的工作动机与工作压力

高情商的人是有“自知之明”的人。人只有了解自己的长处和短板，才能找到让自己大有作为的岗位。同时，了解自己，也可以帮助你和老板更好地沟通。当你知道了自己的工作动机与压力来源时，你可以更直接地和老板沟通，告诉他什么事情最能激励你，什么事情是你最大的压力来源。通常来说，大多数老板会在条件允许的状况下给下属“行方便”——尽量避免给你过大的压力，用你最希望的方式来激励你。

表 1-2 和表 1-3 所示的两个测试分别罗列了激励你工作的因素和你的压力来源。第二纵列是你在现实工作中感受到的客观状况，你可以用 1～5 分来评分，1 分是最低分，5 分是最高分。第三纵列是对你个人来说的主观意愿，你可以用 1～5 分来评分，1 分是最低分，5 分是最高分。例如，测试你的工作动机，薪水是第一个要素，客观状况是你的工资水平在行业里处于中等，你就打 3 分，但是对你来说，你的主观意愿挣钱是最重要的事情，你就打 5 分，这样你在“薪水”这一项的得分是 8 分。在每个测试表中找到你得分最高的 3 个选项，它们就是你的工作动机和

压力来源。

表 1-2　工作激励因素测试

激励因素	客观状况	主观意愿
薪水		
挑战		
自由		
身份		
赞扬		
来自他人的感谢		
承担责任		
有控制感		
愉快的工作气氛		
放松的环境		
条理性		
竞争		

表 1-3　工作压力因素测试

压力因素	客观状况	主观意愿
时间压力		
困难问题		
难合作的同事（包括老板）		
沟通困难		
来自老板的压力		
嘈杂的工作环境		
失败		
独立工作		
消极的同事（包括老板）		



你在团队中扮演哪种角色

以下测试定义了 8 种团队角色，叫作“贝尔宾团队角色测试”。得知自己在团队中扮演哪种角色，老板在团队中扮演哪种角色，对于你建立和老板之间的关系非常重要。知道自己扮演哪种团队角色，可以让你知道：

- 你是否达到了老板的期望，帮助老板解决了他最头疼的问题。
- 团队中还缺少哪种角色，你是否可以有意识地来担当，减轻老板的压力。
- 可以判断出老板的行为风格偏向哪种角色，因而了解老板的长处与短板，有效地帮老板补齐他短板的下属，会得到老板格外的青睐。

测试的撰写人是英国剑桥产业培训研究部前主任贝尔宾博士，他和同事经过多年在澳洲和英国的研究与实践，提出了著名的贝尔宾团队角色理论，即一支结构合理的团队应该由 8 种角色组成，8 种角色俱全，才堪称一支高效而完美的团队，如图 1-2 所示。

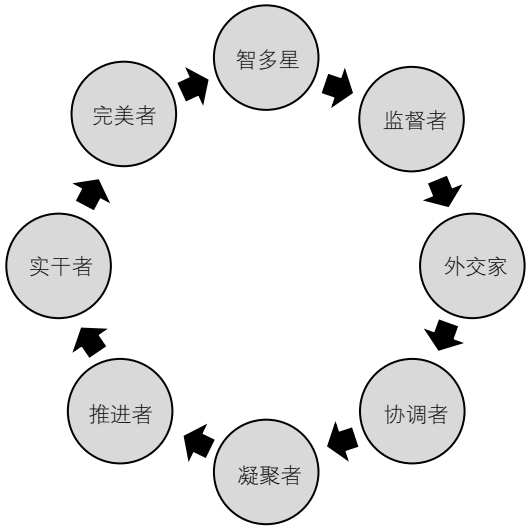


图 1-2　贝尔宾团队角色

但是，需要注意的是，贝尔宾团队角色代表的是一种对任务和活动实施自我管理所表现出的个人行为特征，而非个性类型或思维类型。尽管有各种测试帮助你确定理想团队角色，但这并不代表在实践中你不能担当其他角色。

团队角色自测问卷

表 1-4 是“贝尔宾团队角色测试”题目，在这个测试中，一共有 7 个问题，每个问题有 8 个回答选项，这 8 个回答选项在不同程度上描绘了你在工作中的行为模式。请将总分 10 分分配给每题的 8 个回答选项。分配的原则是：最体现你行为模式的回答选项得分最高，以此类推。最极端的情况也可能是 10 分全部分配给其中的某个回答选项，把分数填到表 1-4 中。

表 1-4　贝尔宾团队角色测试题目

1．我认为我能为团队做出贡献是：	
选　　项	得分（分）
A．我能很快地发现并把握住新的机遇	
B．我能与各种类型的人一起合作共事	
C．我生来就爱出主意	
D．我的能力在于，一旦发现某些对实现集体目标很有价值的人，我就及时地把他们推荐出来	
E．我能把事情办成，这主要靠我个人的实力	
F．如果最终能导致有益的结果，我愿意面对暂时的冷遇	
G．我通常能意识到什么是现实的，什么是可能的	
H．在选择行动方案时，我能不带倾向性，也不带偏见地提出一个合理的替代方案	
2．在团队中，我可能有的弱点是：	
选　　项	得分（分）
A．如果会议没有得到很好的组织、控制和主持，我会感到不痛快	
B．我容易对那些有高见而又没有适当地发表出来的人表现得过于宽容	
C．只要集体在讨论新的观点，我总是说得太多	
D．我的客观看法，使我很难与同事们打成一片	
E．在一定要把事情办成的情况下，我有时使人感到特别强硬以至于专断	
F．可能由于我过分重视集体的气氛，我发现自己很难与众不同	
G．我易于陷入突发的想象之中，而忘了正在进行的事情	
H．我的同事认为我过分注意细节，总有不必要的担心，怕把事情搞糟	
3．当我与其他人共同进行一项工作时：	
选　　项	得分（分）
A．我有在不施加任何压力的情况下，去影响其他人的能力	
B．我随时注意避免粗心和工作中的疏忽	
C．我愿意施加压力以换取行动，确保会议不是在浪费时间或离题太远	

续表

选　　项	得分（分）
D．在提出独到见解方面，我是数一数二的	
E．对于与大家共同利益有关的积极建议我总是乐于支持的	
F．我热衷于寻求最新的思想和新的发展	
G．我相信我的判断能力有助于做出正确的决策	
H．我能使人放心的是，对那些最基本的工作，我都能组织得“井井有条”	
4．我在工作团队中的特征是：	
选　　项	**得分（分）**
A．我有兴趣更多地了解我的同事	
B．我经常向别人的见解进行挑战或坚持自己的意见	
C．在辩论中，我通常能找到论据去推翻那些不甚有理的主张	
D．我认为，只要计划必须开始执行，我有推动工作运转的才能	
E．我有意避免使自己太突出或出人意料	
F．对承担的任何工作，我都能做到尽善尽美	
G．我乐于与工作团队以外的人进行联系	
H．尽管我对所有的观点都感兴趣，但这并不影响我在必要时下决心	
5．在工作中，我得到满足，因为：	
选　　项	**得分（分）**
A．我喜欢分析情况，权衡所有可能的选择	
B．我对寻找解决问题的可行方案感兴趣	
C．我感到，我在促进良好的工作关系	
D．我能对决策有强烈的影响	
E．我能适应那些有新意的人	
F．我能使人们在某项必要的行动上达成一致意见	
G．我感到我的身上有一种能使我全身心地投入工作的气质	
H．我很高兴能找到一块可以发挥我想象力的天地	

续表

6．如果突然给我一件困难的工作，而且时间有限，人员不熟：	
选　　项	得分（分）
A．在有新方案之前，我宁愿先躲进角落，拟定一个解脱困境的方案	
B．我比较愿意与那些表现出积极态度的人一道工作	
C．我会设想通过用人所长的方法来减轻工作负担	
D．我天生的紧迫感，将有助于我们不会落在计划后面	
E．我认为我能保持头脑冷静，富有条理地思考问题	
F．尽管困难重重，我也能保证目标始终如一	
G．如果集体工作没有进展，那么我会采取积极措施去加以推动	
H．我愿意展开广泛的讨论，意在激发新思想，推动工作	
7．对于那些在团队工作中或与周围人共事时所遇到的问题：	
选　　项	得分（分）
A．我很容易对那些阻碍前进的人表现出不耐烦	
B．别人可能批评我太重分析而缺少直觉	
C．我有做好工作的愿望，能确保工作的持续进展	
D．我常常容易产生厌烦感，需要一两个有激情的人使我振作起来	
E．如果目标不明确，那么让我起步是很困难的	
F．对于我遇到的复杂问题，我有时不善于加以解释和澄清	
G．对于那些我不能做的事，我有意识地求助于他人	
H．当我与真正的对立面发生冲突时，我没有把握使对方理解我的观点	

把表 1-4 中的各部分得分按照表 1-5 的顺序填进去后，加总得到自己的分数分布。

表 1-5　贝尔宾团队角色测试结果

题号	CW	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF
1	G：	D：	F：	C：	A：	H：	B：	E：
2	A：	B：	E：	G：	C：	D：	F：	H：

续表

题号	CW	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF
3	H:	A:	C:	D:	F:	G:	E:	B:
4	D:	H:	B:	E:	G:	C:	A:	F:
5	B:	F:	D:	H:	E:	A:	C:	G:
6	F:	C:	G:	A:	H:	E:	B:	D:
7	E:	G:	A:	F:	D:	B:	H:	C:
总计								

统计分数之后，哪项得分最高，就说明你在团队中扮演着相应的角色。还有少数人，在两项或三项上的得分一样高，说明，你在团队中同时扮演着两个，甚至三个角色。

智多星 PL（Plant）

- 典型特征：有个性；思想深刻；不拘一格。
- 积极特性：才华横溢；富有想象力；智慧；知识面广。
- 能容忍的弱点：高高在上；不重细节；与别人合作本可以得到更好的结果时，却过分强调自己的观点。
- 在团队中的作用：提出新想法和开拓新思路；通常在一个项目刚刚启动或陷入困境时，智多星显得非常重要；提供建议；提出批评并有助于引出相反意见。

外交家 RI（Resource Investigator）

- 典型特征：性格外向；开朗热情；好奇心强；联系广泛；消息灵通，是信息的敏感者。
- 积极特性：有广泛联系人的能力；不断探索新的事物；勇于迎接

新的挑战。

- 能容忍的弱点：事过境迁，见异思迁，兴趣马上转移。
- 在团队中的作用：提出建议，并引入外部信息（一个很好的比喻是，RI 对于团队的作用，就像天线对于电视机，RI 是团队的天线，是用来接收外界信号的。注意 RI 和 PL 的区别。PL 的想法大都是原创的，是自己想的；RI 则更可能是因他的个性喜欢接受新鲜事物而整合了外界的新鲜信息）；接触持有其他观点的个体或群体；参加有磋商性质的活动。

协调者 CO（Coordinator）

- 典型特征：沉着；自信；有控制局面的能力。
- 积极特性：对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄；看问题比较客观。
- 能容忍的弱点：在智能及创造力方面并非超常。
- 在团队中的作用：时刻想着团队的大目标，明确团队的目标和方向；选择需要决策的问题，并明确它们的先后顺序；帮助确定团队中的角色分工、责任和工作界限；总结团队的感受和成就，综合团队的建议 。

推进者 SH（Shaper）

- 典型特征：思维敏捷；坦荡；主动探索。
- 积极特性：积极；主动；有干劲；随时准备向传统、低效率、自满自足挑战；有紧迫感；视成功为目标；追求高效率。
- 能容忍的弱点：好激起争端，爱冲动，易急躁，容易给别人压力；

说话太直接，虽然就事论事，却经常伤人不伤己。

- 在团队中的作用：寻找和发现团队讨论中可能的方案，一旦找到自己认为好的方案或模式，就希望团队都跟随这一方案或模式，因此会强力地向团队成员推销自己认为好的方案或模式；使团队内的任务和目标成形；推动团队达成一致意见，并朝向决策行动；经常自觉不自觉地，在团队中扮演一个二领导的角色，即可能不是名义上的领导（CO 型一般是领导），但却给人二老板的感觉。

监督者 ME（Monitor Evaluator）

- 典型特征：清醒；理智；谨慎。
- 积极特性：判断力强；分辨力强；讲求实际。
- 能容忍的弱点：缺乏鼓动和激发他人的能力；自己不容易被别人鼓动和激发；缺乏想象力，缺乏热情。
- 在团队中的作用：分析问题和情境；对繁杂的材料予以简化，并澄清模糊不清的问题；对他人的判断和作用做出评价；基本上是那种特喜欢给别人泼冷水的人，他们靠着其强大的分析判断能力，敢于直言不讳地提出和坚持异议，他们对于一个成功的团队是非常必要的，因为他们就是团队的守门员，一个没有守门员的球队没法赢。

凝聚者 TW（Team Worker）

- 典型特征：擅长人际交往；温和；敏感，是人际关系的敏感者（注意 RI 是外界信息的敏感者）。
- 积极特性：有适应周围环境及人的能力；能促进团队的合作；倾

听能力最强。

- 能容忍的弱点：在危急时刻往往优柔寡断，一般很中庸。
- 在团队中的作用：给予他人支持，并帮助别人；打破讨论中的沉默；采取行动扭转或克服团队中的分歧 。

实干者 CW（Company Worker ）

- 典型特征：保守；顺从；务实可靠。
- 积极特性：有组织能力、实践经验；工作勤奋；有自我约束力。
- 能容忍的弱点：缺乏灵活性，应变能力弱；对没有把握的主意不感兴趣。
- 在团队中的作用：把谈话与建议转换为实际步骤；考虑什么是行得通的，什么是行不通的；整理建议，使之与已经取得一致意见的计划和已有的系统相配合；实干者就是好的执行者，能够可靠地执行一个既定的计划，但却未必擅长制定一个新的计划。

完美者 CF（Completer Finisher）

- 典型特征：勤奋有序；认真；有紧迫感。
- 积极特性：理想主义者；追求完美；持之以恒。
- 能容忍的弱点：常常拘泥于细节；焦虑感（注意和 SH 的不同，SH 有紧迫感，但 CF 是焦虑感）；不洒脱。
- 在团队中的作用：强调任务的目标要求和活动日程表；在方案中寻找并指出错误、遗漏和被忽视的内容；激励其他人参加活动，并促使团队成员产生时间紧迫的感觉。

第 2 章

理解你的老板

- 理解老板，最终你才能成为老板
- 你的老板是哪种类型
- 如何根据老板的类型与他相处
- 从 4 个维度主动适应老板的工作风格
- 理解老板的工作压力与动机
- 描绘老板的工作全景



理解老板，最终你才能成为老板

你与老板有默契吗？下属要得到充分的信赖与授权，向上管理必不可少。想一想，你真的了解你的老板吗？你试过揣摩他在想什么吗？你理解他所处的环境吗？

以下几个题目，粗浅地测试一下你与老板的默契度。

- 你知道他什么时候特别忙？什么时候闲？
- 你发给老板的 E-mail，你通常猜得到他会怎么回？
- 你要对老板做简报，通常你报告的内容会让他满意吗？
- 老板要求你做事，通常他讲一次你就能充分了解他要的是什么？
- 你可以拼凑出老板为什么这么做决策？
- 你可以猜到这次老板来找你是要谈什么事？

不确定你可以得到几个 Yes，我觉得至少 3 个才算及格，4 个以上算是不错，5 个以上算水乳交融，6 个 Yes 你就是他的分身了。

探讨这个主题的用意不是要去拍马屁，而是想提醒你：是否设身处地地想过老板的处境如何？他现在在想什么？他现在要什么？他现在高兴还是难过？他如何做决策？如何考虑问题？

某公司的机要秘书曾经说：“把老板当成自己的情人，这样你就知道他要什么了。”这话说得虽然夸张，但是未必离谱。这位机要秘书后来可是当上了很大的主管！

不要对此不屑，却又屡屡抓不到老板所要的，于是总是事倍功半，处处觉得老板要与你过不去，最后把自己搞得比木炭还要黑。

很多人想当主管，以为把自己的工作做好，就有机会升迁。等升到那个位子之后，再学着如何做主管。其实错了，你要先准备好可以接那个位子，机会来了才会是你的。我觉得想走管理路线的你，特别需要加强这种训练。

你不妨常问自己：“面对这种情况，换成我，我会如何处理”？如果答案一样，表示你与老板默契不错。如果答案不一样，想一想为何答案会不同？是因为你的位阶较低吗？是你思虑不全吗？是你不了解他的处境吗？

当你反复做这种练习时，如果你的答案经常与老板一样，那么这表示你可以当老板了，当他的接班人了。恭喜你！



你的老板是哪种类型

《哈佛商业评论》说，希望和老板建立和谐的关系，需要对老板和自己都有深刻的理解，同时理解老板所处的外部生态环境。很多下属做了这方面的工作，但是做得还远远不够。至少，你需要知道老板的长处与短板，老板在这个组织中的目标是什么，让他最头疼的压力是什么，尤其是来自他的老板和同级同事的压力。什么是老板的盲点？什么是老板最喜欢的工作风格？老板是喜欢通过邮件、会议，还是电话得到信息？老板是在力图解决冲突还是减少冲突？

如果你不清楚这一切，就像一只蒙着眼睛飞翔的鸟儿，容易磕磕碰碰，与老板发生不必要的冲突和误解，进而影响了自己的职场前途。

洞悉老板的类型与工作风格非常重要，尤其在你面对一个新老板时，如把一个井井有条、万事自己准备好的老板换成做事毫无秩序、粗枝大叶的老板。如果你理解到了这一点，在面对新老板时，你就要告知他更多的背景资料，如果你没有做到这一点，新老板就觉得你作为下属没有给他足够的信息，导致他在工作上非常被动。所以，读懂老板是与他建立融洽关系的第一步。

老板的风格分为很多种，不能武断地说哪种好，哪种不好，只是需要你采取不同的方式去适应而已。每个人都有自己的工作方式，如有人喜欢冒险，有人喜欢靠直觉做决定。但是，你必须确认自己在和哪种老板一起工作，以便调整做事的方法，确保与老板同步。

1．新产品发布的市场活动的筹备在上周末结束了，但是这周一你又迸发出一个绝世好主意，这个主意可以让媒体对活动产生浓厚的兴趣并给予正面报道。你用 5 分钟告诉老板你的主意，他会怎么做？

a ）告诉你，你的主意来得太晚了，所有的筹备计划都已经确定了。

b ）告诉你，如果你能在明天早晨之前写一个完整的报告交给他，他会考虑的。

c ）评估这个主意的可行性和质量，然后调整筹备计划去配合这个主意。

2．你发现会计送来的统计表格错误百出，你非常担忧。你到老板办公室，表达了你的忧虑，他怎么做？

a ）告诉你不用忧虑，你需要的信息在表格里已经体现了。

b）建议你自己去找会计谈谈。

c）把统计表格找出来，去会计部兴师问罪。

3．公司告诉你的老板想让你的部门下个月搬到一座大厦的其他地方，他会怎么做？

a）告诉你公司的这个想法，并且询问你的意见，该不该搬。

b）等公司的管理层最终做了这个决定，然后告诉你。

c）提早几周告诉你，你必须搬。

4．一个月之前你给董事会呈交了一份报告，提议了一个新的销售计划。今天早晨，你发现你的老板包括一个高级经理正在讨论这个报告，他会怎么做？

a）如果你不问，他是不会提起的，如果你问起来，他则简单地告诉你还没有做任何决定。

b）简明扼要地告诉你他们讨论了什么。

c）邀请你参加他们的部分会议，这样你也可以加入讨论，并且回答大家的问题。

5．老板要你整理一些资料给他下周使用，在你做这些时，他会怎么做？

a）一天检查你几次，检查你看过哪些网站，并且不断地给你建议，告诉你还要补充哪些资料。

b）每天问你做得怎么样了，然后快速检查你已经完成的部分。

c）放手让你自己去做。

6．你怀疑一个供货商不合理地涨价了，并把怀疑告诉了你的老板，他会怎么做？

a）告诉你由你来解决这个问题，而且完全授权给你。

b）建议你多向几家供货商打听，再决定是否换一个价格更优惠的供货商。

c）要求你向供货商提交你认为不合理部分的数字，让他们自己考虑。

7．你的老板担忧最近的项目进程有点慢，需要加快进程，他会怎么做？

a）进行部门团队建设，把大家带到外面，请大家快速想办法。

b）把整个团队叫到一起开会，进行头脑风暴。

c）让团队的每个人提交一份书面报告，写出自己提升项目进程的办法。

8．你发现你不用额外的花费就可以写一份比原来计划更好的调研报告，而且还不会耽误交报告的时间。你告诉了你的老板，他会怎么做？

a）希望你把报告写得更具体一点。

b）建议你先写一个提纲交给他。

c）和你一样变得很兴奋，要求你先写一个例子。

9．你向老板请假，因你在 3 个月之后的某一天要去参加妹妹的婚礼，他会怎么做？

a）答复你之前先查看日历，查看今年的部门计划和你的工作计划。

b）让你给他提交一个邮件，以备他日后查看。

c）直接告诉你可以。

10．你需要一些信息，于是你向老板要回一份你已经呈交的资料，你去他办公室要回资料，他会怎么做？

a）他看起来有点痛苦，在堆满文件的桌子上乱翻了一通，然后告诉你，他非常忙，等他不忙时再帮你找出来。

b）让你等 5 分钟，20 分钟以后把资料拿给你。

c）立即从他的柜子里拿出资料递给你。

11．月末大家都很忙，情绪也有点低落，你的老板会怎么做？

a）又要上马一个新项目，尽管大家在忙着其他几个项目。

b）把大家叫到一起，讨论如何让大家满血复活地去做好目前的项目。

c）请大家吃饭，激励大家，让大家重新充满热情。

12．你和一些同事正在酝酿一个计划去增加产量，你的老板会怎么做？

a）告诉你部门内已经有很多事情了，任何新主意都需要手头的事情忙完以后再考虑。

b）让你们把计划写下来，他有空时会看一下。

c）考察这个主意，如果好用，就立即采用。

如何计算测试结果？请看表 2-1。

表 2-1　老板类型测试结果

问题序号	类　　型
1	传统型老板
2	随和型老板
3	顾问型老板

续表

问题序号	类　　型
4	非顾问型老板
5	注重细节型老板
6	聚焦大图景型老板
7	创意型老板
8	逻辑型老板
9	善于组织型老板
10	不善于组织型老板
11	先发制人型老板
12	反应型老板

每个问题序号代表了一种类型的老板。如果你回答 A，你老板是典型的这种类型的老板。如果你回答 B 你老板有这种类型的倾向。如果你回答 C，这不是你老板的类型。

通常老板是几种类型的混合。下面解读一下这些老板的类型。

1．传统型老板

传统型老板喜欢坚持原则，喜欢看报告，不喜欢冒险。

【如何与他相处】什么事情都遵守原则，不要忽视给他的报告，不要鼓动他去冒险。这类老板一般都满足于现状，希望通过循规蹈矩来保持现状。自人类有史以来冒险就是一种获得进化的特质，通过冒险人可以获得更多的食物或更大的空间。而不愿意冒险的老板说明了他没有太大的野心。所以，你也不要总表现得野心勃勃，这样会使他感到威胁。

2．随和型老板

随和型老板对结果更看重，而不太看重过程。如果事情一切运转良

好，他是不太关心细节的。

【如何与他相处】别拿太多的细节打扰他，只要努力达到他想要的结果就好。他的优点是不会对你进行细节控制。他的缺点是不会在过程中给你指导，甚至他自己都意识不到一些细节问题。这时，你要预测执行步骤中可能出现的细节问题，并且让他知道你在处理细节上的长处。

3．顾问型老板

顾问型老板喜欢和你一起做决定，保证你的参与感。

【如何与他相处】他不喜欢神神秘秘的人，他喜欢开放的、和他一样有民主开放态度的人。他的优点是足够民主。他的缺点是由于习惯了集体决策，缺乏个人的主张和果断自主的决策能力，容易受别人的影响。

4．非顾问型老板

非顾问型老板非常保守，他从来不会给你透露多余的信息，直到他觉得你应该知道时。经常，他的判断是正确的，但是很多时候你需要更多的信息才能很好地完成工作。

【如何与他相处】不要向他索取你不需要的资料。如果你想找他要什么资料，必须和他解释为什么，才能得到。他的缺点是非常保守，也不是非常体恤下属。他的优点是相当稳重，不会因为行为不当引起管理上的混乱。

5．注重细节型老板

注重细节型老板在很多时刻需要监控你，他需要知道你做事情的每个细节和你为什么这么做。

【如何与他相处】不断向他报告，告诉他你的工作细节，这才能让他信任你。控制狂都真心地认为，他的所作所为是在帮助人们，心中总

有“我是为你好啊!”的念头。而且他总觉得某些工作除了自己之外，一定没有人做得来。他的细节控制来自内心横行的、不受控制的焦虑感，例如：“如果我不掌控一切，你就会犯错误。”

而且很多注重细节的老板是在满足内心的权力欲，他需要的是感受到自己的力量，通过让你言听计从来证明他是被尊重的。所以，他的优点也显而易见，即一切尽在他掌握，跟着他走你不会犯错误。而他的缺点是从来不授权，你不能成长并没有机会实现自己的一些好想法。

6．聚焦大图景型老板

聚焦大图景型老板不喜欢被细节困扰，他为目标和结果负责。但是如何达到这样的目标是你要做的事情。

【如何与他相处】别拿小事情烦他，你要有自觉性，用老板喜欢的结果和效果去打动他，不用告诉他该怎么去做。他的优点是民主、授权、看问题有高度。他的缺点是不注重细节、有时只注重结果、不体恤过程中的艰难。

7．创意型老板

原创和创新能抓住创意型老板，他喜欢一切创新的点子。

【如何与他相处】用创新的方法去解决工作中的问题。创新型老板不是混日子的老板，他有野心，有责任感，看重自我价值的实现。因此，和他相处时，你也要显示更宽广的视野与更大的内心格局，如自我实现的渴望。这样他会更加欣赏你。他的优点是和他在一起可以尽情发挥你的创意。他的缺点是他爱冒险，需要对他进行风险提醒。

8．逻辑型老板

逻辑型老板喜欢有逻辑的思维，如你做的结论需要有理论的支持，

而不是凭空想象。

【如何与他相处】要确保你的每个报告有数据的支持。他的优点是准确、仔细。他的缺点是保守、不善于创新。

9．善于组织型老板

善于组织型老板有整洁的书桌，工作一定会严格按照计划执行。即使有一堆要处理的事情，他也永远知道什么是优先级，无论是长期的还是远期的。

【如何与他相处】如果你开会迟到，永远有意外发生而不能执行计划，那么他是不能对你建立信任的。他的优点是严谨、遵守规章。他的缺点是刻板。

10．不善于组织型老板

不善于组织型老板的工作也许很有效率，他将废纸到处扔，永远在思考下一步做什么。

【如何与他相处】预测他的需要，因为他自己也不知道下一步要做什么。当最后期限来临时，给他无数的提醒。但是，不要让他察觉到你在照料他。

11．先发制人型老板

新的项目总能让先发制人型老板兴奋，他总喜欢带领团队去做新项目。

【如何与他相处】对他的主意表达出热情，带着极大的热忱去完成老板的目标。他的缺点是不体恤下属，工作狂。他的优点是热情、有干劲。

12．反应型老板

反应型老板喜欢花时间回应和解决问题，而不是产生新的主意。他

是深思熟虑型，所以不会去开创新局面。

【如何与他相处】别让他产生无休止的新项目，而是很好地把已经有的项目完成。他的缺点是不喜欢冒险和创新。他的优点是很好的问题解决者，绝对不会推卸责任而不管。

【小贴士】你的老板使用左脑还是右脑

左脑型老板和右脑型老板的特点如表 2-2 所示。

表 2-2　左脑型老板和右脑型老板的特点

左脑型老板	右脑型老板
• 逻辑性强	• 靠直觉做判断
• 线性思考	• 发散思维
• 喜欢分析	• 能看到大的图景和画面
• 需要知道细节和事实	• 情感丰富的
• 客观看待事物	• 允许主观的意见存在



如何根据老板的类型与他相处

WesTex 金融集团渡过了抵押贷款危机。曾有段时间，该公司的抵押贷款部门受到当地电视台报道和政府调查的负面影响。有人投诉称，WesTex 给不合格的申贷者放款，通过将贷款卖给大银行和其他投资者来获利。有些贷款成为坏账，法院只能征收房屋进行拍卖抵押。WesTex 金融集团并没有违法，但是当公司员工试着向家人、朋友、恐慌的客户

甚至与公司没有任何瓜葛的陌生人进行解释时，为公司正名显得异常艰难。

“我望着我的孩子们并告诉他们，我们不是坏人，我们对所发生的一切感到很难过。”老林后来如是说，“没错，我们是被罚了款，也受到了轻微的惩罚，但公众认为我们运营着不正当的抵押贷款服务，这挺让我们伤心的。”

虽然 WesTex 的业务和公众信任都在缓缓恢复，但公司文化却受到了重创。曾经在团结、和睦的氛围中工作的员工，现在不仅要对每个决定再三考量，还要面对未知的前途，因此整个工作环境都变得战战兢兢、过度紧张。“几天前，有警车停在公司外面，每个人脸上都布满了惊恐，”一位员工解释说，“原来那个人只是顺道来还他妹妹的贷款。”

长期抵押贷款部门的经理陆总受此事件的影响最为明显。有人说，肯定是有“内部人士”向政府举报了公司以致公司被调查。从那以后，陆总的工作作风发生了戏剧性的转变，他一改过去信任下属、轻松幽默及与下属亲密无间的作风，而变为一个越来越多疑的上司。在抵押贷款危机期间，他一度计划让所有员工都签署一份忠于公司的保证书，不过该计划最终被劝止了。

陆总不知道到底是谁让公司蒙受指控，因此他决定保持谨慎。各种事件不断地在他的脑海重现，他认为自己的声誉受到了玷污，他的信用受到了损害。他越来越保守、孤僻。

在陆总努力重掌公司时，他突然表现出了对员工决策的不信任，并坚持一遍又一遍地检查每笔重要交易。“管理指令”取代了员工周会。

他开始对所有员工的活动进行细致管理，其中包括在公司服务了 15

年以上的老员工。陆总严格监管员工的电子邮件及网上活动。有时，他会突然出现并打断员工之间随意的谈话，并呵斥道：“好了别说话了，回去工作！”就好像他们在煽动一场办公室革命一样。

几个月过去了，员工们对公司的不满达到了极点。其中三个在公司中工作最久的老员工老林、老张及陈小姐私下讨论了该怎样应对当前的处境。

“我认为我们三个应该齐心协力地探索重建公司文化的方法，或许能找回原有的和睦与信任，”陈小姐说，“我们应该与陆总交涉一下，让他清醒起来，让他看到他对员工的斗志造成的伤害。用现实警醒他。”

“注意，我知道陆总经历了很多事情，”老张强调，“我们也都经历过。不过是时候放下过去，继续前行了。我觉得，或许我们对他多点耐心，过段时间事情就会好转。直接跟他交涉太过于激烈和冒险。他是老板，我们应该听他的。”

“我们已经很有耐心了，”老林说，“我真的受够了。我是一个成年人，孜孜不倦地工作，尽全力帮助客户走出困境。我已经在这里工作了15年，我不想像个小孩子一样被人监管着做事。”

陈小姐：“你说什么？”

“我说如果这种情况继续下去的话，我就要辞职。如果陆总不改变他的作风，我觉得我应该另寻别处谋生。”

陈小姐和老张惊讶地看着他。“可是，老林，你现在是这个公司的骨干和精神支柱。如果你走了，所有人都会想自己是不是也该离开了。你可能很轻松地找到另一家公司，但是这个公司里的很多人，在这种经济状况下很难找到新的工作。”老张说道。

“当然你的决定取决于你，”陈小姐补充说，“我当然不会怪你。但是我觉得如果我们一起和陆总聊一下，其他员工就算看到一丁点儿转变，那么我们也可以扭转局面。老林，这是可以挽救的。”

“好吧，我们不能像老张说的那样默默等待。”老林说。

“但我们也不能像你说的那样一走了事。”老张接着说。

陈小姐最后说道：“让我们整理一下思路，梳理一下步骤，看看如何面对陆总，让他回到正常轨道上来。”

【问题讨论】陆总变成了哪种类型的老板？如果你是这几名老员工中的一位，你该怎样应对老板的变化？为什么？

【分析】陆总从顾问型、随和型老板，转变成非顾问型、注重细节型老板。

例如“他一改过去信任下属、轻松幽默及与下属亲密无间的作风，而变为一个越来越多疑的上司。”

“在陆总努力重掌公司时，他突然表现出了对员工决策的不信任，并坚持一遍又一遍地检查每笔重要交易。‘管理指令’取代了员工周会。”

“他开始对所有员工的活动进行细致管理，其中包括在公司待了 15 年或 15 年以上的老员工。陆总监管员工的电子邮件及网上活动。”

作为公司的老员工，现在不是与陆总谈判，促使他“回到正轨”的最好时机，这反而会激怒他，让情况变得更糟糕。相反，这时下属们应该调整自己去适应老板的变化。

非顾问型老板非常保守，他从来不会向你透露多余的信息，直到他觉得你应该知道时。所以，这时，作为下属不能再和老板显得过于随意

亲密，想问询什么事情就向老板问询什么事情了。现在的老板已经开始不信任下属，因此会有意识地保留很多信息。同时，他也会很介意下属把一些工作信息告诉不相关的人，这个阶段做他的下属还要增强“保密”意识。作为下属，要深刻理解到：老板此刻的保守，是为了加强对公司的管理，最大限度地减少公司的混乱程度。

而且，陆总还有明显的注重细节型老板的特征，他在时刻监控下属，需要知道更多的细节。这是因为，陆总认为除了自己一心为公司外，其他人都有“告密者”的嫌疑，而对众多下属的怀疑，也让他的内心异常地焦虑，为了缓解这种焦虑，他需要掌握下属的一举一动。

因而，在这个阶段作为下属，要增加对陆总的报告和请示，在与陆总的频繁互动中，让他重新建立安全感，感受到自己作为老板的力量。只有陆总有了安全感，他的细节控制才能逐渐改善。



从 4 个维度主动适应老板的工作风格

表 2-3 可以帮你梳理与老板的工作风格的异同。第一列是 8 个主要的工作风格，第二列是需要确定你自己的工作风格是什么，第三列是需要确定老板的工作风格是什么。对比你的工作风格与老板的工作风格，如果你们在某项上的差别比较大，那么你要仔细思考如何调整自己的工作方式去适应老板的工作风格。

表 2-3　梳理你和老板的工作风格

工作风格	自己的工作风格	老板的工作风格
1．老板希望知道多少信息？老板希望知道你工作的所有细节，或者他只希望看到达到目标的主要途径	你给老板主要信息，还是事无巨细的报告	
2．老板是更倾向于人际关系还是任务？有的老板喜欢解决员工的情感问题，有的老板眼里只有任务，有的会两者兼顾	你只会拿工作任务问题和老板讨论，还是把工作情绪问题也拿给老板讨论，或者两者都有	
3．老板容易接受新的意见和建议，还是对不同的想法持怀疑态度	你喜欢给老板提新想法吗	
4．老板喜欢仔细分析问题和列出几个解决方案，还是快速做决定	你喜欢快速做出决定，还是找几个解决方案	
5．老板对待问题是喜欢做出快速反应，还是慢慢解决	你是喜欢快速解决问题，还是仔细思考慢慢解决	
6．老板是一个早晨有精神的百灵鸟，还是晚上有精神的金丝雀？这有助于你选择时间和老板讨论让他挠头的问题	你是百灵鸟还是金丝雀	
7．老板喜欢读邮件，还是听汇报？喜欢开会，还是喜欢书面交流	你喜欢开会，还是喜欢邮件交流？你喜欢和老板面对面谈话，还是喜欢书面交流	
8．老板对工作任务的优先级是什么？他喜欢在什么上花费时间	你经常用什么事情占用老板的时间和精力	

关于老板的工作风格，《哈佛商业评论》强调一个下属必须洞悉老板的 4 个方面。

1．信息的流向

一个老板需要多少信息，取决于老板的工作风格和对下属的信心。如果老板需要的信息比下属能提供的多，那么下属应该考虑老板的动机了。这时，一个精明的下属就应该意识到，他们低估了老板对信息的需要，赶紧调整自己的工作状态来适应老板的需要。

有些老板不喜欢听到问题，他们喜欢那些只给他们带来好消息的下属。但是，作为一个管理者，听到问题和听到好消息一样重要，这是他的职责所在。而且，很多时候，你并没有权力对一些事情做决定和负责，能够拍板的还是老板。所以你必须把坏消息带给老板，只是你可以通过其他的非直接的渠道让老板发现问题。

2．老板的工作方式

例如，你发现老板一开会就变得不耐烦、易怒，而你开会的风格是东拉西扯的。作为下属，开会时你总是在一些问题上斤斤计较、精益求精，可是你的“敬业”老板却不买账，他总是对你的发言失去耐心。发现这个状况后，你开会时就该更简短和直接。为了更好地解决问题，你可能需要在会前，给老板发邮件，把一些背景交代清楚，这样就会加快会议的进程，减少你和老板的冲突和挫折感。

下属应该调整自己的风格，去适应老板接收信息的方式。专家把老板接收信息的方式分为听和读，有的喜欢读邮件，有的喜欢听汇报。如果老板是听觉型，那么可以和他讨论问题，然后追加一个邮件来确定讨论的结果。如果老板喜欢读，那么做一份完整详细的工作报告，等他读完以后再做讨论。

根据老板做决策的习惯来改变你的方式。有些老板喜欢召集大家一起来解决问题，这样他能完全掌握事情的动态。有的老板，不喜欢亲自解决问题，他需要你去解决问题，并把重大的进展告诉他。

另外，还要了解老板对信息的开放程度，有的老板告诉团队他所能告知的所有信息，有的老板倾向于对信息保密。老板知晓的信息可能包括：项目背景的信息、其他部门的信息、来自高层的信息、应该保密的信息、客户的信息、竞争者的信息。在这些信息中，有的老板倾向公开某些，而保留一些。一旦你知道老板喜欢公开哪些信息，保留哪些信息，你就能知道老板的开放程度了。老板不透露某些信息，很可能担忧给他的管理带来麻烦。所以，知道老板在信息上的“禁区”，对于给他安全感，让他建立对你的信任非常重要。一个经常意图闯入他信息“禁区”的下属，会被老板视作威胁。

3．很好地利用老板的时间和资源

老板的时间和精力都是有限的，但是很多下属在不重要的问题上用了老板很多时间，如一个副总看不惯某个部门的秘书，和大老板说了很久让开除这个秘书。但是那个部门的领导很不高兴，于是又找副总理论。这样一来，当这个副总再想找大老板解决问题时，他就会有麻烦。所以，别在小事上动用你老板的时间和精力，去耽误他达到更大的目标，而是有选择地、拿最为重要的事情占用你老板的时间和精力。

4．设定你和老板共同的、双赢的目标

有的老板能够很清晰地向下属表达自己的目标和意愿，而且这也似乎是老板的职责所在，但是根据一项调查显示，70%的老板并没有明确

地与下属讨论他们的期望和要求。尽管很多公司有一套机制确保老板和下属讨论他们的共同目标，如年终总结，表现评估，但是这些机制未必能完美有效地工作，很多评估都是在有限的时间里草草进行的。而且有些表达能力不强的老板，也不能非常清晰地告诉下属自己的意愿是什么。

当老板分配给你具体任务时，你可以给老板写封邮件，邮件涵盖了任务的目标和其他重要方面，并请老板批准。最好，在发邮件以后你再去找老板和他进行面对面的讨论，这样你就能清晰地知道老板的目标了。

你不仅要知道老板的期望，还要把你的期望和目标告诉老板，去验证你的目标是否可以实现，并且说服老板接受你目标中最重要的部分。如果你的老板是一位理想主义者，那么让他接受你的目标也尤其重要，因为理想主义老板经常设立达不到的目标，你必须把他拉回现实。



理解老板的工作压力与动机

什么激励着老板

虽然创造业绩永远是老板的第一需求，但是每位老板还有迥异的追求，下面的这些因素有的会让他更有斗志，有的则会削弱他的工作积极性。下面就盘点一下这些因素吧：

- 一个愉悦的工作氛围。
- 一切尽在掌握的快感。

- 自我实现。
- 一切井然有序。
- 积极的态度。
- 与他人良好的关系。
- 在竞争中获胜。

只有你激励你老板吗？如果你知道了老板内心的动力源，你也可以激励老板做得更好。例如，你可以给他带来更多的乐趣，午餐时间约他吃饭向他传达更多的善意，这些都让老板更加享受这份工作，进而更有干劲。

什么是老板的压力源

知晓老板的压力源是非常重要的。老板最需要的员工是能有效降低他压力的员工，如果你有能力分担他的压力，那么他没有理由不喜欢你。所以，清点一下老板的压力是什么。

- 时间压力。
- 来自高层的压力。
- 久久不能解决的问题带来的压力。
- 不被下属尊重的压力。
- 被太多细节烦扰。
- 各种冲突。
- 甚至于你需要了解老板的老板，因为他们通常决定着老板的压力水平，你不妨探索一下，大老板给老板的压力是什么，他们通常是怎样与老板交流的。如果大老板天天斥责老板，那么你也必定

从老板那里感受到巨大的压力。

你的工作与情绪操纵在老板的手里，如果老板整日压力重重，那么你也绝不能开心地工作。记得一位网站主编这样描述她的老板：“当我的老板知道她的竞争对手升职，而她落选了以后，整日显得郁郁寡欢，我知道我们部门的好日子要到头了。果然，老板开始摔摔打打，而且对部门的每个人吹毛求疵，借机来发泄怒气。”这时，老板的压力来自她平级的同事，作为下属虽然不能为她做太多事情，但是一定要小心翼翼地保证自己的工作不出错，给老板带来创造优异业绩的信心。

所以，清楚老板的压力从哪里来，尤其是想办法帮助老板提升大老板对他不满意的那部分，把他从大老板的指责中解脱出来，这不仅是解救你的老板，也是在造福自己的工作氛围。



描绘老板的工作全景

你的任务就是帮助老板达到他的目标。你的老板必定比你有更宽泛的职责，你只负责打理他版图中的一部分。例如，你的老板是总编辑，负责所有行业的报道，而你只负责时尚新闻。对老板来说，最有价值的下属就是能满足他需求的下属。如果深刻理解了这一点，不用踩着你同事，就能爬到他们之上。因为你懂得从老板的角度来看待这个部门最优先的工作是什么，并能主动帮助老板完成。

一旦你搞懂了大的图景，你就可以按照大的图景为老板做出贡献，而不只是局限在你的职责之内。所以，请根据以下的提示画一张老板职

责的全景图，了解老板到底在做什么：

- 老板比你的职责大在哪里？这会让你不仅从自己的角度去看待问题，而且学会用老板的角度去看待问题。当你“把脚穿在老板的鞋子”里时，你自然懂得了他的各种决定，甚至能预测他的行为，这将帮助你建立与老板的和谐关系。
- 理解了老板的职责，你也能更轻松地成为老板眼里最有价值的员工。你的工作内容不是你自己认为的“值得做的事情”，而是给老板最大的支持，帮助他达到自己的目标。如果你对老板的职责有完全的理解，你就有能力给他提供他最需要的帮助。这样你无须溜须拍马，就已经超越了其他同事，成为老板最宠爱的员工。
- 算你在内，老板管理几个人？看看在老板的管辖范围内，谁是他欣赏的？为什么？谁是他不喜欢的？为什么？
- 老板必须要回应哪些人的要求？他们都是谁？梳理老板需要回应的人，可以知道老板都要应付谁。这些人中有一些一定是他不想应付的，那么他不想应付的人就是老板的工作难点所在。不妨仔细思考，如何解决老板的工作难点。
- 老板花多少时间来管理部门？如果老板花很多时间来管理部门，有两种可能。第一，部门内部有很多需要处理的问题，他不得不投入时间和精力。那么你能帮他做些什么让他从繁杂的部门事务中解脱出来？第二，老板可能不善于与高层、平级经理斡旋关系，影响力只限于部门内部，那么他在公司的地位又如何呢？
- 老板花多少时间来想新主意。如果老板从来不花时间来想新主

意，那么说明高层并没有对他提出创新的要求。如果老板花很多时间来寻求新意，那么既显示他是热爱创新并且有工作责任感的人，又显示公司亟须变革，每个人都需要创新。

- 老板必须要做什么样的决定？老板能做的决定越多，说明他的权力越大。如果老板几乎不用做什么重要的决定，那么说明他并没有被授权。是他的老板的问题，还是你老板能力的问题呢？

第 3 章

你为什么和老板关系紧张

- 性格冲突
- 过分独立与过分依赖让你与老板的关系变糟糕
- 见到老板就躲的权威恐惧症
- 你和老板看待问题的角度不同
- 是老板糟糕还是员工糟糕

在职场上，有时你会觉得身边的每个人都是无能的。确实，公司是由人组成的，那里的人可能有的平庸无为，有的玩弄权术，有的只会把事情弄得更糟。

但是，这种“除了自己都是哑巴”的态度很危险。因为这不仅可能毁掉你的职业生涯，而且这也是职场大忌。在有些人眼里，公司的老板是一个十足的傻子，即使他们的公司通过研发、制造或分销各种产品和服务赚了很多钱。

这种情况确实很多，这也是为什么建议职场里那些心理阴暗的人好好照照镜子，扪心自问，自己到底是不是一个 boss-hater（憎恨老板的人）。

很少有人会把自己鉴定为 boss-hater，他们通常会把自己看成必须向权贵进言的受害者，整天自怨自艾。请忽视这类人的抱怨，因为 boss-hater 确实是很大一类群体。对 boss-hater 而言，无论他们就职于大型公司、家族企业、合伙公司、非营利机构，抑或政府机关，这都不重要。boss-hater 所表现出来的压抑的犬儒主义，以及根深蒂固的不作为态度实际上是对体制不满的一种表现形式。

boss-hater 对老板憎恨的理由是多种多样的，有的是缺乏教养，有的是个性所致，甚至有的是因为政治倾向，但是归根结底，boss-hater 对老板的憎恨主要是因为他们根本没有认识到老板的价值所在。

不管在什么组织机构里，boss-hater 往往能很容易找到很多“同道中人”，这时他们会变得更加直言不讳。而且，boss-hater 通常都是高智商人群，这确实很遗憾。这些人不把自己的高智商才能发挥到工作绩效上，倒是在挖苦组织缺陷、讥讽老板方面表现得淋漓尽致。

当然了，由于 boss-hater 高智商这一先天优势，他们中的一些人都

会在职业生涯中取得不错的成绩。但是，他们却因为和老板不融洽的关系很难得到晋升，为什么呢？因为人是在全方位传递着自己的情感，很多时候尽管你见到老板时笑容可掬、一脸恭顺，但是你的身体语言、你的面部表情、你的语调都出卖了你内心最真实的感受，于是老板接收到了这些不友好的信号，特别是一些敏感的老板，更容易捕捉到你的恨意。那么他有什么理由去做提拔一个憎恨他的人呢？

下面揭示一些你和老板关系不佳的深刻原因，希望你能多从自己的身上找到问题，并着力改善你和老板之间的关系。



性格冲突

性格冲突，就是指两个人之间的冲突不是因为某些具体问题或事情，而是他们的性格根本不相容，如他们的价值观、做事方法格格不入。

性格不合在很多时候被人们容忍，而且人们通过别人不同的生活方式与视角看到了更有趣与丰富的世界。但性格不合在某些特定的时候会爆发冲突，如某些人挑战人们深层的价值观，威胁到人们“关于我是谁”的认知时。这时人们倾向于与那个人进行斗争来证明“我是对的”，因为人们认为自己的很多特质是与生俱来的、老天赐予的，凭什么是错的？人们在战斗中只是要不停地寻求“我是对的”、“他们是错的”，然后努力证明，自己根本不用改变性格。

如果与你性格不合的人是你的老板，那情况太糟糕了。如果你察觉到了你与老板的性格格格不入，最重要的不是我行我素，放任事态恶化

下去，而是进一步与老板“磨合”，与老板达成某种默契。

理解性格不合的深刻原因

- 与生俱来的个性。当人们有不同的价值观、不同的信仰和不同的表达方式时，他们容易性格不合。
- 边界的模糊。当两个人的边界模糊时，他们的职责可能重合或有职责的“无人区”，那么他们之间容易有争执。
- 不理智的愤怒。有时，一些人会毫无道理地反对别人的价值观与行为方式，这与他的个人经历有关，也许某些行为方式在过去伤害过他，所以日后当他发现别人又有这种行为方式时，即使没有侵犯他，也遭到了他的排挤和反对，这就带来了深刻的冲突。

如果这些原因发生在你和老板之间，那么请仔细分析，你为什么这么不喜欢老板？是他挑战了你的价值观和信仰？他质疑你的价值所在？看看到底是什么情况，再决定自己该怎么做。

不把理所当然的想法强加在老板头上

时刻提醒自己：每个人都是不同的。花时间和精力去改变一些事情，让你和老板相处起来更舒服是非常值得的。老板可能有让人难以忍受的习惯，或者和你有完全相反的观点，但是这并不代表他就是你的敌人。你为和老板的关系努力过吗？你尽力让老板喜欢过你吗？你想过老板与你完全不同也是非常合理的吗？

在工作中，老板和下属最常见的冲突是他们都觉得别人应该做和自己相同的事情，有着与自己类似的想法。如果对方不是这样的，他们就把别人视为障碍或负面人物。

要处理好上下级关系，作为下属的你一定要打破这种恶性循环：不一样的性格—不认同彼此—仇视彼此—故意做让他更难受的事情—更多的不认同—深刻的仇视。

你需要尝试把老板的视角或价值观当作理所当然的事情，这并不是让你去认同，而是承认它们存在的合理性，然后与老板不断交流，让他认识到你为什么有其他想法，也听听他持有观点的理由，形成一种相互的理解。

而且，要学会欣赏老板的优点，这样你就会从内心喜爱他，你的情感会通过各种渠道不由自主地表达出来，当老板接收到你善意的信号时，你们的关系就可以改善了。

把注意力聚焦在工作中的问题上

与其总在念叨你们性格不合，不如把精力更多地放在“工作中急需解决的问题”上。例如，你喜欢写叙事型工作报告，老板喜欢读分析型数字报告。请不要花时间去嘲笑老板的要求多么不现实、不合理，而是和老板讨论他为什么喜欢那样的报告，如何融合你俩的需求去形成一种你们都认可的报告风格。

主动向老板示好，讨论你们之间的问题

不妨找一个让你们都放松的时间和地点，和老板谈谈你们之间的问题。为什么是你主动呢？因为请记住——你也是问题的一部分。谈话时，你可以：

- 和老板描述一下你观察到了什么。
- 尝试用老板的角度去解释问题，再询问他你的理解是否正确。
- 告诉老板你希望和他建立和谐的关系。
- 请老板提出更多的想法。

这种约谈对很多人来说相当困难，他们没有“向上管理”的勇气，总是以被动的态度接受来自老板的处置。要知道，你要为你们的关系负50%的责任，所以，你必须主动出击。

如果你的努力全部失败，离开而不是战斗

如果你的努力还不能改变局势，你的内心一定会充满愤怒。但是，这时最好的选择是离开，而不是与老板斗争。因为，除了你很多人恐怕都不会觉得这是一场“正义的战争”。与老板的战争只会让你难过、破坏你的职场口碑，而不会给你带来任何收益。

不要向不合适的人抱怨

当你和老板之间发生了很多不愉快的事情时，你可能希望得到同事

的支持，于是向他们抱怨这些事情，请记住这是在传递负能量。这种抱怨只能让你暂时舒服一些，逐渐地同事们都会远离你，因为他们既不想得罪老板，又不喜欢接收你的负能量。

你应该去找一个公司外的、信得过的朋友倾诉，而且请他以更公正的角度去分析这些问题。

TIPS：工作中的 3 种不同理念

内部聚焦和外部聚焦

内部聚焦和外部聚焦的特点如表 3-1 所示。

表 3-1　内部聚焦与外部聚焦

内部聚焦	外部聚焦
公司内部地位的焦虑	对客户敏感和给予关注
被别人的意见所影响	被自己的想法所主导
对公司有忠诚感	对自己忠诚，对股东忠诚
需要公司结构	需要独立
平衡各种事情和关系	更广的视野
内部的人际网络搭建得很好	广泛的职业的人际网搭建得很好

内部聚焦的人，对公司的功能有明确的意识，他们的思维和意见被公司的现状所深深地影响，很多时候，他们的思维被公司现有的结构与公司态度所局限。他们关注公司是如何运营的，他们为自己在公司中的地位焦虑，而且尊重公司中职位更高的人。

内部聚焦的人需要生存在明确的组织结构中，他们需要获知自己在这个组织结构中处于哪种层级，扮演什么角色。通过上公司的阶梯，他

们一半的归属感和被肯定感得到了满足。通过和公司里其他人的交流，他们另一半的归属感得到了满足。他们了解自己的工作伙伴，他们也许喜欢自己的工作伙伴，也许和他们争论，但是无论如何，他们只要和工作伙伴在一起就能获得安全感。

外部聚焦的人，既不需要安全感，也不需要公司的组织结构。相反，公司的结构会限制他们的移动、速度和革新。外部聚焦的人相信自己的意见和行为与行动。他们也可以被影响，但是他们不被公司内部的人影响，他们被外部的人影响，如客户、供应商，或者其他公司的人。外部聚焦的人对待客户的反应更为积极。他们有足够的耐心倾听客户的意见和建议，满足他们的需要。但是，对于公司内部的问题，他们没有给予这么多的注意力。外部聚焦的人可能蔑视内部聚焦的人，觉得内部聚焦的人视野比较狭窄。

外部聚焦的人很注意发展外部的人际网络。内部聚焦的人为自己认识公司内部的很多人而骄傲。

实际上这两种人提供了两种看待问题的角度，对公司都有贡献。但是矛盾冲突在于，外部聚焦的人需要独立，内部聚焦的人需要被公司内部的人高度地承认与接受。外部聚焦的人容易不尊重公司的程序。例如，公司的例会被外部聚焦的人认为浪费时间，他们可能缺席。他们会忽视公司日常的管理，而追求更高远的目标。所以外部聚焦的人可能和内部聚焦的人关系紧张。

费用敏感型理念与服务至上型理念

费用敏感型理念与服务至上型理念的特点如表 3-2 所示。

对费用敏感的人，更为喜欢做短期行为。他们很喜欢和客户互动，并且劝说客户买他们的产品。除了推销公司的产品，他们也喜欢推销自己，但是他们不喜欢竞争。

表 3-2　费用敏感型理念与服务至上型理念

费用敏感型理念	服务至上型理念
短期视角	长期视角
控制费用	花费金钱去赢得客户
出卖自己、公司	找到最好的解决方案
销售导向的	市场导向的
为达到预算而自豪	为具备市场价值而自豪
和销售关系很近	自然地处理各种关系
把客户是上帝挂在嘴上	做出以客户为上帝的行为
斥责竞争	发现更多帮助客户的方法

服务至上理念的人，竞争对他们来说是一件好事，因为竞争可以促使自己给客户传递更好的服务。他们努力为客户提供更好的解决方案，但是却经常忽视了资源的限制。虽然卖出商品是最重要的，但是对他们来说，这个不是最重要的。他们希望帮助公司在公众中建立公信力。

服务至上理念的人，他们不以销售为中心，而是以市场为中心，他们关注怎样让商业持续发展。他们总是力图让公司去适应市场的要求和变化。如果公司的变化很慢，或者适应性差，他们就会有负罪感。如果公司在这个市场显得不够职业化，那么他们会选择离开公司。

支撑服务至上型的人的是他们的职业感，支撑费用敏感型人的是他们能够达到预算（控制支出和达到销售额）。

这是两种完全不同的理念，费用敏感型人会觉得服务至上型人的想法不切实际，甚至斥责他们会丧失机会和浪费公司资源。服务至上型人，会鄙视费用敏感型人的短见和短期行为，并认为他们在带领公司走向衰落。

授权型管理和控制型管理

授权型管理理念和控制型管理理念的特征如表 3-3 所示。

表 3-3　授权型管理理念和控制型管理理念

授权型管理理念	控制型管理理念
给予和接受责任	聚焦在很窄的事情上
信任	控制
选择的自由	完成某个特定的任务
人际网络的增长	有限的内部人际关系
来自老板的支持	来自老板的命令
如果不成功，资源会被削减	惩罚

有些公司很真诚地授权给下属，希望发展人才，让员工成为市场需要的人；有些公司从没有考虑过授权。授权与不授权对团队和个人的表现都有影响。

在一个授权型的公司中，个人和管理系统被给予更多的权利去完成多个目标。人是被信任的。错误会被当作一种学习经验，犯了一般的错误不会受到严厉的惩罚，因为管理层认为错误是通往成功的途径，并且帮助员工不断提高。所以，只有犯一次错误，错误才可以被避免再次发生。

控制型公司会聚焦在很窄的事情上，工作就是扮演那个被定义好的角色。个人的任务就是在一个庞大的系统里做一个小小的螺丝钉，并尽

量减少错误。个人在工作中没有宏观的目标，而只有特定的小任务。老板的角色就是发布命令和在员工出现错误时给予惩罚。在这种公司中，公司的规则是拿来威慑员工并让员工因为恐惧而去遵守的，而不是用来帮助员工发展和学习的。

在控制型公司中，内部发展人际关系是不被鼓励的，和其他公司的人建立联系被认为浪费时间。但是在授权公司中，发展公司内部的人际网络被认作员工发展的一部分。

授权也有副作用。授予过多的权利，员工和公司可能觉得自己的日常生活被破坏了，同样的报酬下，员工承担了更多的责任，少了个人生活和发展的时间，因此员工会拒绝额外的责任。

在控制型公司里，限制是越来越大的问题。员工习惯被给予方向，而且还对工作不满意和不满足。但是在一个授权型公司里，员工被教导要有弹性地去做事，要学会自己制定发展和完成工作的计划。

控制型公司有它存在的必要性，在一些劳动密集型和员工文化程度不高的企业中，必须运用控制型管理。而在一些需要脑力工作的行业里，授权型管理是更合适的。

但是，如果来自授权型公司的人与来自控制型公司的人一起工作，矛盾就可能产生了。在授权型公司中的人，觉得在控制性公司中到处是限制，而没法工作；在控制型公司中的人，会觉得授权公司中的人散漫和傲慢。两种人一起工作可能引发很深的积怨。



过分独立与过分依赖让你与老板的关系变糟糕

李卓汐曾经带过一个叫温煦（化名，下同）的下属，他是一位具有典型反依赖人格特质的男士。在李卓汐招聘他时，对他充满了好感，因为他无论在面试还是笔试中都显示了积极向上、富有活力的特质。然而在他入职后不久，他的小组成员就向李卓汐反映，觉得他特别难沟通，应该合作完成的项目，他从来不与人合作，总是自顾自地做工作。于是，他的工作成果总是出问题，不断被李卓汐退回去。这时，李卓汐建议他和一些资深同事沟通，请教一下工作方法，他口头上虽然答应了，却没有去做。结果，他再次交上来的工作成果仍然不合格。看着他沮丧的表情，李卓汐问他，为什么不去和资深同事多交流？他说他会的……但是，仍然没有下文，他的工作成绩依然很差。最后他的年终考核不及格，只能黯然离开了公司。

如果反依赖人格与依赖人格是条直线的两段，处于两端的人都有着不健康的行为模式，而且都会与老板的关系出现问题。拥有健康人格的人，一般处于这条直线的中间，可以是中间靠左一些，也可以是中间靠右一些，他们的个性是有弹性的，要根据老板的情况来调试自己更独立一点或更依赖一点。

拥有反依赖人格或依赖人格的人则迥然不同，他们的个性毫无弹性，他们坚守在这条直线的两段，有着固化的行为模式。参照表 3-4 的内容，看看你是否有这两种人格特点？

表 3-4　反依赖型人格与依赖型人格

反依赖型人格	依赖型人格
聚焦在自己	聚焦在他人
表现出力量和强势	表现出已受到伤害和软弱
夸大自我形象、行为高调	低自信
喜欢控制他人	喜欢讨好他人
万事通	隐忍的、被忽视的
行为亢奋狂躁	情绪沮丧

反依赖型人格的特点

依靠自己不依靠他人

面对难题时完全依靠自己，试图展示自己的实力和能力。在面临困难和压力时，固执地否认对别人的需要，无畏地、攻击地、积极有力地回应。

需要空间、自我关注

反依赖型的人，只有小部分精力放到别人身上，因此对老板的喜好关注得比较少。俗称的不太察言观色，但是他们有 70%～80%的精力都放在自己身上，进行自我提升和自我能力展示。

反依赖型的人，他们很需要自由，需要空间，需要独处的时间，需要空间去做自己的事情。

容易与老板争执

容易感受到老板在束缚他们，会不自觉地抵制老板的决策，不自觉地为了争执而争执，有时会把冲突升级到不可收拾的地步。反依赖型的

人和上级之间的关系向来紧张，而一旦老板觉察到他们潜在的不服从，就会收起对这个下属的信任，最后让反依赖型的人自绝道路。

与主管少互动

反依赖型的人经常闷着头做事，甚少主动与主管沟通。如果他负责的业务出了状况，主管察觉后，问他为何不找主管协助时，他经常会回答“不想麻烦主管”或“自己应负责任完成”，让主管又生气、又无可奈何。

好员工、坏主管

反依赖型的人在基层时，工作相当积极、独立、负责、表现良好，但升为主管后，自己虽仍努力做分内工作，却甚少过问下属做事的状况，与下属的互动频度不高，独自忙碌、一般被下属称为“独行侠”。老板虽一再提示其身为主管应要管理、辅导下属，屡屡劝说却难有改善。“主管应管理其部门”是对他们的高难度要求。

值得注意的是，有些聪明才智极高的反依赖型的人，“与人互动”能力虽然不佳，但因头脑灵活又能独立思考，进入职场之初，靠“自己想办法”可以很好地解决问题。在一家制度不健全、管理不完善的公司中，反依赖型人的表现也是不错的，因为他们不会因为公司的制度差、障碍多而完全无法工作，反而会积极地设法解决问题、排除障碍。然而，随着职位上升，责任范围、牵涉单位与问题复杂程度都扩大时，迟早会面临无法从自己所学解决问题的状况，此时，若不能适时强化“与人互动”的机制，将面临成长的瓶颈。

不沟通、武断

在与平行单位沟通时，反依赖型的人经常会只抓几个重点，就拿来

阐述、应用、下判断，容易断章取义、曲解对方的含义而不自知，使得平行单位感觉其难以沟通。

为什么会有反依赖型人格

心理学家认为反依赖型人格形成于孩子 2~3 岁时，这个时期如果父母疏于照顾，总是让孩子独处，孩子就感受不到足够的爱与关怀，他们渐渐学会了独处，渐渐学会了万事自己来解决。所以，不妨回想自己在非常小时，印象中自己是否经常孤独一人？还是在父母呵护下成长的类型？若属于前者，很有可能出现与人互动不足的倾向。然后自我检视，自己在管理、决策遭遇困难时，是否经深思后主动向主管求援？是否主动照顾下属？是否确实注意听别人说什么？

如何改善工作关系

若是有所不足，则需要积极培养与人互动的习惯，刻意要求自己倾听别人的话，并在听话的过程中，刻意降低自我意识的比重。此外，在遭遇困难时，则多寻求老板的协助。久而久之，将能逐步导正“凡事自己想”的习惯，不至于陷入成长的障碍。

依赖型人格

依赖别人

面对压力和困境时抓住任何机会依赖别人，全神贯注地通过关系获

得一种安全感。面对挑战时是态度积极的，却是没有条理的焦虑。依赖型的人，所有能量都聚焦在对方身上了。

依赖型人将老板看成导师、领路人、保护人、营养师，他们喜欢老板向他们提出建议和指出方向，想方设法找机会与他们在一起，然而，由于对自己的能力和目标不确定，这些人也会形成过分依赖老板的行为。否定自己的能力，完全听从老板是这些人的主要特点。

过分权威化老板

一个依赖老板的下属习惯表现得忍气吞声，他们倾向于将老板看成万能的“家长”，老板无所不知，老板应该为他们的事业负责任，就他们所需要知道的东西进行培训，并保护他们免受野心过大的同事们的排挤。这种人忽略了一个问题，即大多数老板同普通人一样，都并非完人，他们没有用不完的时间，没有百科全书般丰富的知识，他们也有自己的压力和担忧。

在中国，下属大多倾向于依赖型。因为大多数中国人在儿童时期就被灌输了“父母有答案”的想法，在学生时期被灌输了“老师有答案”的认识，进入工作中，他们也必定认为老板有答案；而最后，一旦发现老板没有一切答案时，又会倾向于以不屑的态度、不服从的面孔对这些人，变成一个老板的漠视者。

在一家制度不够健全、管理不完善的公司中，依赖型人格者则把自己的命运交给他人来掌握，遇到好的主管，他是能勉强完成任务的，一旦遇到不好的老板，他就一事无成。

把一切错误归咎给老板

就对主管的关系来说，缺乏良好独立人格者一旦一件事情未做好，

很可能怪罪主管未交代清楚；或者自己的看法与主管相左，却不愿积极地寻求讨论，等到错误的结果产生之后，将责任归咎到主管身上。事实上，在组织当中永远无法找到完美的主管，加上人与人之间的语言沟通也无法达到百分之百的传达效果。因此，具有良好独立人格特质者，会主动地把主管所交代的事项了解透彻，不清楚时也会主动再询问主管。意见与主管不同时，则设法沟通，甚至掌握主管的优点与弱点，调整自己来与主管做更充分的配合。

向别人推卸责任

至于对待下属方面，一名具有依赖人格的主管，会倾向于把责任往外推卸，怪罪下属办事不力，或者其他单位配合不佳等；具有良好独立人格的主管，则会依照下属的能力与特质，针对同样的交办事项采取不同的说明方式，以求下属充分了解，遇到较为资浅的下属，有时甚至在执行的初始阶段会亲自带领下属去做，而执行过程中，视察进度与状况的频度也会跟着提高。

相反地，具有依赖人格的主管就像依赖性太强的学生一般，认为公司理应将完成工作所需的一切必要条件准备好，把人员训练好交到他手上，他本身则只负责将工作传达给下属去执行。至于执行的成效如何，却不会主动追踪、关切。一旦工作绩效不好，又往往以下属素质太差作为搪塞之辞。

具有良好独立人格的主管，会以经营一个部门的态度来带领、辅导下属，力求下属能力的提升。但假使经过努力之后，还是有部分的下属无法进入状态，也会考虑撤换人员，而不会因循苟且。因此，具有良好独立人格的主管，在责任感的驱使下，即使下属的素质较差、资历较浅，

虽然在带领部门时会较为辛苦，但工作绩效仍不会太差。

很难胜任领导职位

组织的结构本身即并非完美，每个成员都处在不断学习的过程，且每个人的性格特点不同，也都存些许不足之处。基层主管在带领基层人员时，通常会将工作内容与方法详细地说明，并且时时在一旁指导。但越到组织的高层，主管指示工作的方式就越简单，经常只是提示方向与重点，此时，如果个人在基层阶段养成的依赖习惯不改，将因缺乏独立运作的能力而很难把工作做好。

为什么会有依赖型人格

每个人的成长过程，在人格上大致是从依赖走向独立。依赖人格者，其一路成长的过程中，都被过度保护，长大成人后依赖性格仍重。进入职场后，依赖人格者因从小养成的依赖习性，即便与人互动的能力再好，工作仍难有突出表现，主管辅导起来也会事倍功半。

缺乏良好独立人格特质的人，不仅难成气候，在工作上也不容易带领其成长，当工作不力时，往往怪罪他人、自认无辜，因此，主管在用人时，应特别注重其是否具备一定程度的良好独立人格特质；在识人方面，也可以透过其看待责任的归属情形着手，一味推卸责任，或者完全揽在自己身上都不好。此外，主管本身也应时时自我检讨，了解本身的良好独立人格特质有几分，检视是否有障碍留存在脑海中。

如何改善工作关系

依赖型人格者需要具有担当意识，认识到老板布置的任务是自己必须独立完成的，他人没有帮自己分担的责任与义务。而在执行任务的过程中，一旦遇到阻碍，先不要求援，而是学会自己多想方法来解决问题。在逐步的磨炼过程中，依赖人格者会逐渐远离“等靠要”的思维方式，成为独立自主的职场人。



见到老板就躲的权威恐惧症

老板一出差你就心情愉悦？老板每次叫你到办公室你的心里都七上八下？看见老板在前面等电梯你绝对不会和他搭乘同一班电梯趁机多聊几句，而是躲起来等下一班电梯？如果这是你对待老板的常态，那么当心权威恐惧症破坏你和老板的关系。一个患有权威恐惧症的人通常不能在老板面前正常表达，这将导致老板对他没有印象，或者印象不佳。而患有权威恐惧症的下属通常由于自己内心不合理的恐惧而增加了对老板的怨尤，妨碍了他与老板建立良好的互动关系。

患有权威恐惧症的人往往对具有管理权力和批评权力的人产生恐惧，如单位的老板、学校的老师等。一般人对老板和老师都会有一点畏惧感，这种害怕或畏惧感是正常的，从一定意义上讲，也是积极的，因为这种适度的崇敬畏惧能够确保集团内部有一个清楚的权力和职责界限，能保证企业快捷、准确地展开各项工作。但是，如果一个人对老板产生了刻意的回避心理时，就不正常了，这就是所谓的权威恐惧症。

权威恐惧症来自童年

权威恐惧症是社交障碍的一种表现。之所以出现这样的情况，是因为这些人非常在意重要人物对自己的评价，他们一般生活在父母管教比较严格的家庭，又或者被父母教育“一定要成为乖孩子”。乖孩子就是不提出过多要求，不表达自己的真实感受，处处要讨人喜欢。久而久之，他们特别依赖别人对自己的评价，尽管内心不喜欢，却不敢坚持自己的判断。这些孩子从小养成了异常看重别人评价尤其是家长、老师评价来认定自己的思维方式，换而言之他是通过别人的评价来认识自己的，是小孩子认识自己的方式，如果一个成年人采用这样的方式，则一定显得有些幼稚，他为了讨好他人和树立自己的良好形象，从不敢独立表达自己的意愿尤其是在权威面前。

另外，老板是有权力的，一个有权力的人物一定是有影响力的。所以，很多患有权威恐惧症的人认为，如果老板表扬了他，那么其他同事一定会高看他；而如果老板批评他，其他同事则会一起讥笑他。正是因为这种“老板万能+异常看重老板评价”的思维方式，让权威恐惧症患者非常害怕来自老板的负面评价。如果老板批评了他，就是沉重打击了他的自信，又破坏了他在同事面前的正面形象。于是，他索性逃离老板的视线，极力避免与老板接触，他以为不接触老板也就降低了被老板批评的概率。

战胜你的权威恐惧症

如果老板的形象一直是压在你心头沉甸甸的巨石，那么一定要调整

自己，让自己面对老板时的心态轻松起来。

有权威恐惧症的人首先应该正确评估自己、接受自己。不要过高地把自己定位于无所不能的位置，如果你要求自己做个完美员工，那么在老板面前你永远会“矮一截”。其实，每个人都是有所能而有所不能的，找到自己最擅长的那一点，并使之最大化，你就会倍感轻松。首先，建议你列一张清单，罗列出你现在的岗位需要哪些能力与技能，你具备哪些，缺少哪些。列完清单，你可能发现自己是如此“称职”，完全应该充满自信地面对老板，因为你是他稀缺的人才。同时，你也知道了自己的短板，对于可以改善的短板你尽力弥补，对于那些你确实没有天赋、不能改善的短板，你不妨明确地与老板交流，让他清楚你的极限。这样，再面对老板时，你就不会那么心虚了。

其次，要学习坚持自己的判断，并尝试说服别人理解自己的想法。因为越担心面对老板，就越让老板觉得你是个小孩子，没有主见，反而让老板对你没有好感。该如何坚持自己并说服老板甚至表达不同意见呢，这点在书中的其他章会有更深刻的讨论。

最终，还要与老板多交流。在交流的过程中不但能克服直面老板产生的恐惧，也能明白老板对自己满意的是什么，不满意的是什么，向老板更好地展示你的能力与亲近他的意愿，增加老板对你的好感，同时你也能更了解老板的思维方式与做事风格。如果你对老板有了深刻的了解，你就可以预见老板对某些事情的态度与反应，进而做出正确的选择。

TIPS：与父亲的关系如何决定了你与老板的关系

让我们回到你的童年……

晚饭过后，小学四年级的你从书包里抽出一张皱巴巴的纸，扭捏地走到父亲的书房门口，“爸爸，老师说，这张数学考卷要请你签名……”父亲有什么反应?

A.“80 分？你这白痴怎么怎么教都教不会啊？”父亲用力地把考卷拍在桌上，转身就赏你一巴掌。

B.“我们要不要一起看看你到底做错了哪些题目？”父亲把你拉到身边，整个晚上都在教你算数学。

C.“下次加油。”父亲面无表情签了字，转身又忙他的事。

这天下午，你的下属战战兢兢地走进你的办公室，“经理，对不起，那个方案我可能明天才能给你……” 你有什么反应?

A.“你这白痴，这么大的事怎么不早说？”你破口大骂，顺手把他未完成的报告摔出门。

B.“嗯，你要不要先解释一下，到底发生了什么事？”你捺住性子，拍拍他的肩膀，想先听听他的说法。

C.“明天中午前给我。”你语气平淡，低头继续批公文。 两段对话，是不是有点熟悉?

一般人对下属说话的态度，通常就是他们的父亲对他们的说话态度，甚至连用字遣词都一样，临床精神学家心理专家（Stephan B. Poulter）道破其中的关联。

举个简单的例子，观察企业的老板们，你会发觉，他们之中很多都

与优秀的父亲有很亲密的关系，但也有些人与父亲的关系十分疏离，因为缺乏情感上的温暖，这些人的领导风格十分冷酷、强势，因为他们认为，与下属间的情感是不自然的。

而无法从父亲那得到安全感的人，则会与关心下属的主管相处愉快，因为这种老板替代了下属父亲的角色，可能弥补了下属亲生父亲造成的情感缺憾。

从根源上来说，你和父亲的关系，就是未来职场上你与权威，也就是老板的关系。如何处理与权威的关系，这对孩子的事业、未来甚至心理都会产生很大的影响，因为这种关系不同于一般的人际关系，一般的人际关系可以回避，与权威的关系无法回避，除非不工作。

如何让孩子长大后能够从容坦然地处理好与权威的关系呢？其实，父母对孩子的态度和与孩子之间的互动关系，就是未来孩子与权威之间关系的最初模型。这一模型设定好了，孩子长大之后就会按照这一模型发展。如果这一模型在孩子最初的成长阶段没有被设定好，即使孩子将来长大了，心理成熟了，在面对权威时仍然会无所适从，从而失去人生重要的机会，并不断被沮丧心理所笼罩，而且容易导致自卑心理，总觉得被人看低，从而无法面对别人。

如果有了糟糕的父亲，那么如何在工作上处理好与老板的关系，从而在事业上获得突破呢？心理学家给出的方法是，先从处理与父亲的关系开始，以一种成年人之间应有的平等态度来重新处理与父亲之间的关系，在尊重孝敬父亲的同时坚持自己的基本底线，控制自己的情绪冲动与父亲就事论事。这样，如果能够在处理与父亲关系的过程中获得人格的再次成长，那么，面对公司老板的权威或未来可能遇到的各种权威，

都能够得心应手，从而从容淡定地面对人生。



你和老板看待问题的角度不同

老板和下属的关系含有天敌的属性

下属是对某个特定的任务负责，一旦整体状况出现问题，下属不用负责，但是老板却要承担责任。老板和下属的关系是天然的天敌，老板一定要控制下属，所以两方面的关系也许会紧张。而且这种关系如果建立不好，那么关系会更紧张。例如，下属要达到某个工作目标需要很多资源，而老板也许根本没有足够的权力去调动这些资源，但是老板还要逼迫下属去完成既定的目标，这就造成关系紧张。在某种程度上老板的价值取决于和下属合作的程度。如果老板和下属合作愉快，那么下属可能尽力地去帮老板达到目标，而如果下属和老板关系紧张，那么下属可以用消极怠工的方式对付老板。下属与老板的职责对比，如表 3-5 所示。

表 3-5　下属与老板的职责对比

下属的职责	老板的职责
任务	权威
责任	赢利
尊重权威	足够的权威
团队的一部分	管理别人，驱动别人前进
与别人相处	激励别人
增加个人收入	地位/薪水/意识

其实老板和下属之间的关系本身就不是积极的。下属很可能并不尊重权威，而且可能不尊重老板。尽管老板会尽力地改善和某些下属的关系，也可能并没有效果，因为他们对事物有不同的态度。

下属和老板的关系紧张，还可能因为下属认为老板低能，却拿着更高的薪水和享受更好的社会地位。由于缺乏尊重，老板和下属的紧张关系会慢慢浮现，隐性的或显性的。逐渐地下属可能暗中给老板捣鬼，最终下属对公司的忠诚度非常低。其实，老板并不希望这类矛盾被公开，因为最终会影响老板进一步的升职。所以，老板出于这种顾虑会倾听下属的一些意见。而且，为什么下属会愿意对话和提供意见？因为下属的主要动机之一是提高收入，他可以提供很好的意见来获得上司的青睐，进而完成这一愿望。

研究显示，很多时候下属和老板能否和平相处无关老板的技巧，和公司的整体环境，部门的具体职责与目标有关。如果下属和老板都抱有积极的态度去改善关系，那么他们之间的紧张和歧义能够有所减少，但是不能被消除，只会简单地减少，而且在未来还会不断地浮现。

老板站在更高的角度纵观全局

老板和员工看待问题的角度永远不同。例如，在一次公司的变革中，一位虽然不是才华横溢却尽职的中层经理被裁掉了，这个被裁掉的员工在公司工作了 20 年，和善地对待她的每位下属，而且还经常为了完成任务加班加点。她被解雇，让很多基层员工充满了愤怒：“难道公司不需要员工的忠诚吗？难道只有才华横溢的人才能留在公司吗？”这种愤怒蔓延到整个公司的基层，让大家很长一段时间充满了不安全感与

抱怨。

但是，当和这位经理的上司谈及她的解雇时，上司给出了这样的解释：“是的，我知道她是尽职尽责的，而且性格很好，宽容每位下属。但是现在我们这个行业在走下坡路，她的部门这两年业绩也严重滑坡。如果希望生存下去，我们需要更有创新性的经理人，也需要一个能让每个下属警醒起来的经理人，而不是一个因循守旧的老好人。”

一个让人舒服的经理却是大老板眼里一个不思进取的下属，这就是老板和员工视角的不同。那些曾经咒骂大老板无情的员工不妨设想：如果跟着这样一位能力平平的经理，是否能在业务上有长足的发展？一旦公司倒闭，大家是不是会统统丢掉饭碗？这位经理被解雇是否给大家敲了警钟，让大家知道创新在这个走下坡路的行业中尤其重要？

就如这个例子，老板与员工由于视角不同，产生了很多冲突。这种冲突在职场中一定是不可避免的。但是，如果你希望和老板保持良好的互动关系，希望能在职场上走得更远，必须要学着以老板的视角来看待问题，因为老板往往站在更高的角度纵观全局。

人与人之间的差异导致观点迥异

另外，人与人之间的个体差异导致了你和老板有不同的观点。先解释一下人们是如何看待问题的，如图 3-1 所示。



图 3-1　人的刺激—反应图

通常别人的行为，如拍了拍我的肩头，就需要我进行翻译。如果我翻译为“他想认识我”，我的反应就是冲他回眸一笑；而如果我翻译为“他意图打我”，我的反应就是转过去踢他一脚以进行防卫。

不难看出，如何翻译他人的行为是人们决定如何回应的关键。那么人们是怎样翻译老板的行为呢？从心理学来说，你和父亲早期形成的互动关系，往往影响你成年后和权威的关系。如果你有一位严苛和管教过度的父亲，那么你可能惧怕老板，对老板有逆反心理并且把老板的每个行为翻译为“过度的控制”；而如果你有一位开明和善的父亲，那么你可能更多地认为老板的教训“可能也是为了帮助自己成长”。

你在职场早期的经验，也会影响你如何翻译现在老板的行为。在你的职场价值观没有完全形成前遇到了什么样的老板，会让你对“老板”这个形象留下刻板印象。如果你连续遭遇了自私刻薄的老板，那么你会认定“天下的老板都是自私的，根本就不会为下属着想”。后来你即使遇到了一个体恤下属的老板，也会持怀疑的态度并进行反复的验证。

下面看看老板的同一个行为可以被怎样翻译，如表 3-6 所示。

表 3-6　老板的行为下属的解释

老板的行为	正面解释	负面解释
要求我重做工作	要求高	为人刻薄
给我有限的互动时间	时间安排的紧凑	不重视我
给出批评性的回馈	关注我的成长	不友好的
问很多问题	关心我的工作	对我进行细节控制
给我很多建议	希望帮助我	干涉我，不放心我的工作

不难看出，老板的同样行为可以被人们做正面与负面两种翻译。那

么在日常工作中，该如何翻译老板的行为呢？我认为，需要对老板的行为做更多的正面翻译，这样有利于减少内心的抵触情绪，并且与老板建立良好的互动关系。

如果实在不能忍受老板的某种行为又该如何呢？建议你先不对难以忍受的行为做出负面的翻译。小颖是找作者做职业咨询的一个女孩儿，从小被父母教育要做乖孩子的她文静而寡言，但是她的内心却是争强好胜的。这样的心态，让小颖在大学期间不敢表现自己，只希望通过努力学习来获得心理优势。但是，在玩乐氛围浓重的大学，小颖被同学们忽视，那些风云人物往往都是善于打扮、乐观开朗的女生，这让她异常痛苦。

工作以后，小颖仍然是踏实苦干与沉默寡言。但是，小颖逐渐发现，老板表扬员工时很少提及她，有重要的项目也不交给她。小颖想：老板一定是不喜欢我，希望通过冷落我让我自动辞职。异常痛苦的小颖因此找到了作者，希望作者帮助她分析一下老板是不是在成心挤对她。作者问她：“你为什么不去和老板讨论这个问题呢？因为很难判断你老板的动机。”小颖失望地走了。但是，不久以后她给作者打来了电话，在电话中小颖告诉作者：她想反正都要辞职了，于是鼓起勇气去和老板谈她的感受。让她吃惊的是，老板说他一直很欣赏小颖的踏实肯干，也正准备送她去国外培训一个星期。从来不表扬她是因为小颖的个性太沉默了，经常让老板忽视了她，为此老板还向小颖道歉了。而老板也建议小颖以后可以更活跃点，也可以和老板有更多的交流。

是的，即使你认为老板的行为让你受到了伤害，请先不要记恨与疏远他。站在他的角度考虑有什么理由让他这么做，也许你就会逐渐理解

了他的“不讲理”。如果这样做你还不能释怀，不妨去和他讨论他的行为、讨论他为什么这么做，而不是擅自对他的行为做出翻译，找出真正的答案，再做出反应也不迟。我们不排除有一些口蜜腹剑、故意要给下属“穿小鞋”却在言语上毫无破绽的老板，在最后的章节，将对这样的老板进行讨论。



是老板糟糕还是员工糟糕

有时你认为你有一个糟糕的老板，可真正的问题是你是一个糟糕的员工。如果你对不同的老板有着相同的抱怨。那么在这种情况下，与其考虑怎样应付一个糟糕的老板，还不如想想怎样改变自己。

心理学家研究表明，意识到这种情况往往很难，因为人们不喜欢责备自己。当事情进展得顺利时，一般都喜欢邀功，认为这是对我能力与行动的回报。相反，当事情出错时，一般会把责任推到别人身上，或者怪运气太差，这样就不会被责备。但是如果你想克服一个严重影响你职业发展的问题，你不得不努力克服这个毛病——只责怪别人而不责怪自己的行为习惯。

如果感觉你面对的是一个糟糕的老板，那么花点时间思考问题是否在你身上。即使你的第一想法是你有一个糟糕的老板，特别是你是唯一一个这样抱怨的人，那么你要仔细地观察自己。否则，你可能永远不明白问题出在哪里了。

Judy 就发生了这样的事，她总是碰到糟糕的老板。她的第一份工作

是一本小杂志的助理，工作内容是将计算机里的文件进行分类，购买文具、复印，还有记录广告订单。但是很快 Judy 发现主管 Paul 对她非常不满。Paul 训斥她说，他不明白她是怎样被聘用的，因为她看起来没有条理，慢吞吞的。而 Judy 就抱怨 Paul 侮辱人。有一次当她把文件放错时，他甚至叫她“笨蛋”，还抱怨说请她一个人来工作，比请两个人来代价还大。尽管 Judy 尝试了各种不同的策略，从和 Paul 讨论她的工作到试着加速完成任务，但是在他眼里 Judy 仍然是不称职的，这让她感到沮丧和失落。

Judy 的第二份工作是在一家大型金融服务公司担任办公室助理，为销售代表提供支持。她的工作就是接听电话，记录每个代表的销售情况，跟进数据库。当她被聘请时，她的老板，Alice 告诉她说 3 个月后她有可能升职加薪。但是几个月后，尽管 Judy 认为她一直把工作完成得很好，但是 Alice 告诉她：“你没有好好地接电话，把数据录入计算机这件事情也做得很慢。”Judy 努力做得更好，但是下次审核时，Alice 仍然和她说类似的话：“你做事仍然很慢，还需要在接电话上改进。”之后，很快 Judy 就注意到另一个在她之后被聘用的助理得到升职和加薪了。Judy 感觉 Alice 可能已经准备开除她了，并且向人力资源部提交了解雇申请，所以她主动辞职了。

后来 Judy 的每份工作都只持续 4～6 个月，并且在每份工作中，Judy 都和老板有严重的冲突。她其中的一份工作是机场的地勤，但是她抱怨老板不公平，因为她的工作时间比别的员工长，工作内容也比别人的难。此外，Judy 还抱怨老板辱骂她，当他说她一团糟时，还告诉她他们觉得她很愚蠢，并叫她以后要更加注意。

还有一次，她被一家照明公司聘用为营销助理，做潜在客户的拜访和跟进销售状况。入职时老板答应过工作 3 个月后会给她升职加佣金的，但是没有成为现实，她为此感到很生气。当她去问老板为什么时，他说，因为她没有足够的销售业绩，跟进销售方面也没有保持记录。Judy 带着沮丧放弃了这份工作。下一份工作，再下一份，都是类似的原因。

很明显，Judy 的故事都是一个模式的。也许她的每个老板都没有给她明确的指示；也许他们可以给 Judy 提供更多的辅导，更理想的是他们在告诉 Judy 哪里做错时，可以委婉一些、少一些刺耳的言词。但是除此之外，还有一个整体的模式：Judy 换了一份又一份的工作，在所有的公司都碰到类似的问题。而且，在每件事情中，Judy 都责怪老板，声称老板辱骂她，不公平，没有履行承诺等。Judy 本来应该做哪些不同的事？她现在应该做什么？

有什么不同的事是 Judy 本来可以做的或她现在可以做的呢？

- 如果你碰到工作中固定问题模式，应考虑问题的来源，可能老板并不糟糕，糟糕的可是你。
- 指责别人是件很容易的事，但是当你惹出问题时，接受对自己的指责就变成一件很难的事了。
- 如果你知道做错事就应该承担责任，那么接受责备就会变得更容易。
- 当老板抱怨你的表现后，和他做个正式的沟通，为了有所提高，你可以要求更多的反馈意见和培训。
- 重新考虑你的职业方向，如 Judy 她可能不太擅长详细的工作，

可能喜欢另一份工作。例如，室外工作或和客户面对面交谈。

如果类似的问题重复出现，那么一定要仔细进行自我检讨，并认真体会老板为何会告诉你这样做事不对。

总之，不要仅仅把你的工作问题归咎于糟糕的老板，尤其是当问题在不同的场合和不同的工作中都出现时。真正的问题可能不在老板身上，而在你身上。如果是这样，那么自我修正，而不是试图想办法对付这个本身并不太糟糕的老板。

第 4 章

“管理”出好老板

- 与老板的关系中没有“受害者”
- 成为最有竞争力的下属
- 建立双赢的态度和技能
- 用双赢的态度应对老板抛出的难题
- 管理强势无理的老板

很多来访者都在倾诉老板的可恶之处：人性的丑恶、能力的低下、不明辨忠奸……而对于他们与老板的恶劣关系，他们是不负任何责任的，因为他们是被坏老板拖累的“受害者”。真的是这样吗?

朱先生就曾经认为自己是坏老板为非作歹下的“受害者”。朱先生在快递公司做物流经理时，原本答应他在年底给他加薪提升的顶头上司突然一声不吭离职了，去了另一个更有竞争力的物流公司，而新来的领导则用种种信号暗示他在公司的前途已经到头了。

对于前任上司，他感到非常失望并且有被欺骗和愚弄的感觉；对于继任上司，他则觉得对方是在仗势欺人，自己完全是个受害者，因为在朱先生看来，若老上司走人之前提拔自己，则自己不会落到这般田地。

朱先生解释：“别人离开没什么，但是我为这个上司付出了很多，他竟然没有给我打声招呼就离开了，搞得我现在进退两难。他离开的那天晚上我一个晚上都没有睡好，问自己为什么，哪里做得不好，他言而无信不说，还这样对待自己。而新上司不问青红皂白就把自己列入‘前朝遗老’行列，不遗余力地打击和穿小鞋，更让自己觉得自己像个可怜虫——先是被遗弃，后来被迫害。”

对朱先生而言上司离开了，就意味着他之前所做的一切都白费了功夫。所以实际上他不是在付出，而是在做一项投资，现在他只是感觉到投资失败了。如果朱先生明白了付出与投资的区分，就会明白在职场上根本没有什么受害者，做投资就有风险，失败也是正常的，重要的是他能够从中学到什么，让下一次能更成功地“投资“与老板的关系。

当有人觉得自己的付出与收获不成正比，在得不到老板的嘉许时，就会扮演受害者的角色。其实，在他们为老板付出的背后，往往隐藏了

一个附带条件，即他们想要从付出中有目的地得到报酬，这就相当于给自己套上了一个结。朱先生对上司的付出是有条件的，条件就是他也应该回馈一些东西。

在我看来，朱先生确实感受到那些负面情绪的强大力量，苦闷、无奈、愤怒的情绪在一点点地吞噬他。在朱先生的内心深处，确实被前任上司深深伤害了，但同样的情况在职场并不少见，要有应对这种情况的心理准备。在这个案例中，朱先生被自己信任的人毫不留情地“抛弃、出卖”了，这是他真正难以消化的。

后来在给朱先生做咨询的过程中发现，从小到大他一直就是通过“先信任、付出，然后得到回报” 这种模式从家人那里得到关爱的，从同学那里得到友谊的。可是这个模式在职场上出了状况，他按照自己默认的模式习惯性做了努力，理所当然认为付出总有回报，结果得到的却是“背信弃义”。这种心理落差放在谁身上都是难以接受的，这对朱先生就是一次不折不扣的挫折。挫折让他难受，同时也会带来个人成长的机会，至少他可以学会并不是所有打交道的人都会“配合”他的模式，尤其是在与拥有更多权力的老板相处时，要更多地适应老板的模式。

再来看看第二次伤害，新上司到任，平心而论，对任何人恐怕都不会立刻分亲疏远近，一定会在相处一段时间后，才会确定他的“人际”距离。已经受伤的朱先生这时格外敏感，他可能根本无法容忍新上司的常规做法，对新上司做法的感觉只能是“不遗余力地打击和穿小鞋，”而且“不问青红皂白”；他甚至没有机会让新上司知道自己已经受伤了，就把老上司留给他的愤怒、怨恨加倍投射到新上司那里。

至此，可以清楚地看到，如果朱先生能明白自己真正失去的、被伤

害的是什么东西，自己可以从什么地方什么人那里获得什么样的情感“回报”时，他就能调整好心态。如果朱先生有能力处理自己的情绪和感受，理清“受伤害”背后的问题，换一种眼光看新上司和自己之间的关系状态，也许会有不同感受和处理办法。

那么，是不是朱先生的新上司对他就没有一点施虐、加害心理呢？当然不能排除。只是在分析朱先生的状况时，先假设这个上司是没有问题的而已。实际上新上司真有可能具备某种“ 嗅觉”，一来就“闻”出朱先生是个不安定因素，同时可以试着“欺负”一下。

所以，在很多看似“恃强凌弱”的老板——下属关系中，下属往往并不像自己说得那么无辜，而是他们不能很好地调试自己并采取适合的方法去“管理”自己的老板。中国有句古语：当你用一个指头指责别人时，你的四个手指在对着自己。



与老板的关系中没有“受害者”

如果与老板的关系僵化、恶劣，那么要承认自己至少要负一半的责任，而不是百分百的无辜。只有摆脱了“受害者心态”，才能开始改善与老板的关系。为什么有那么多的下属愿意扮演受害者的角色呢？因为他们能从中获得好处：不必为自己的生命负责。承担繁重的责任是一件非常艰巨的事情，如去管理一个强势刁蛮的老板，或者去调整自己的工作风格，无论哪个任务都不轻松。从短期的观点来看，选择不承担个人责任是比较容易的。当你觉得你是受害者，是老板做了错事，而你是对

的时，这种看法会带给你短时间的舒服感。

可是，这片刻的舒服又有什么用呢？它既不能改善你和老板的关系，又不能提升你的人际能力，它唯一的作用就如鸦片，让你在片刻舒服后陷入更大的麻烦中。

所以，从今天开始，走出受害者心态，树立“管”出好老板的决心，你要做到以下两点。

1．成为最有竞争力的下属——让你的老板因为你的存在而少了麻烦、多了面子。那么无论他对别人的态度如何，他也绝对会善待你。

2．教会老板该用什么样的态度来对待你——脾气火暴、作风强势的老板，并不是你忍气吞声或与他对抗的借口。是你教会了老板用什么方法来对待你的，而你自始至终不卑不亢的双赢态度是与老板建立健康工作关系的关键。



成为最有竞争力的下属

不论一个老板有多糟糕，你总能看到有下属和他的员工相对融洽。如果你和老板的关系不是非常好，那么可能是你努力和老板建立关系的工作做得不够。大多数人虽然不是各种重大问题的根源，但也是各种小问题的制造者，或者放弃了很多机会，可以和老板建立更加融洽的关系。

和老板搞好关系，其实不是要把你变成另一个人去适应老板。你的个性不可能一夜改变，但是要让自己和老板的关系更具有建设性，而你的技能就是增强老板对你好感的重要因素之一。

你需要拥有更多的技能

你懂的技能越多，越可能成为老板面前的红人。例如，在同事因病缺席的情况下你能熟练使用他日常维护的数据库，你在老板眼里的形象便瞬间高大起来。在老板看来，你是多么可靠和有用啊！所以，你需要发展老板职权范围内任何能够帮到他的技能，让他的工作更加顺利。下次有人请病假，或者团队需要额外帮助时，又或者你们要做一个新项目时，你的挺身而出消除了老板的焦虑和恐慌，那么老板有什么理由不喜欢你呢？

你需要发展自己的什么技能呢？去发展那些让你的老板和部门直接受益的技能。所以，你要向和你分工不同的同事去学一些技能，如学习一些软件的使用。如果你的部门在做国际贸易，那么你甚至要去学习一些外语。

要确保你学的技能对老板更有帮助，不妨和老板谈谈，问问他的建议：我希望多学点技能为团队做更多的贡献，您觉得我要学些什么？

以下还向你提供一些思考方法，什么样的技能能帮助你老板：

- 写一个清单，你们整个部门各个岗位需要的技能。
- 看看你们部门有什么遗漏的、大家都没有发展的技能。
- 如果有些同事离职了，那么考虑他们带走的技能，这个部门其他同事不具备的。
- 找一些你们部门一定会用得上的技能。
- 一定要保证你能在关键时刻，可以运用这些技能，而不是使用得极其不熟练。

- 从清单中的技能里，选一个你特别喜欢的。

你需要更体面的职业形象

你周围是否有这样一些人，他们看起来是成功和积极的，而一些人看起来是天生的输家。其实前者未必比后者多什么技能，或者更能干，后者其实技能充足，对团队有足够的贡献，但是他们却不懂得让自己看起来更称职。

老板一定希望看到他的下属充满正能量和看起来很成功，老板会把机会给那些更像成功者的人，而不是看起来就是个输家的人。所以，如果你想和老板有最好的关系，你必须有一个最好的形象。

所以，请打造充满各种美好因素的职业形象：

- 得体的外貌。
- 自信的态度。
- 充沛的能量。
- 积极的态度。

如果你看起来精明而职业，那么你的老板也会认为你精明而职业。这并不是说你要在不讲究穿着风格的公司里每天都身着职业套装，而是说你的穿着永远干净整齐、比别人更正式一点。比如大家都穿 T 恤配牛仔裤，你就穿衬衫配牛仔裤。

就像很多书里写过的，穿着和你老板一致的风格最为保险。如果老板喜欢穿着休闲，你就可以穿休闲一点；如果老板喜欢穿着正式，你一

定要穿得正式。这会帮助你和老板创造相互的认同感，让老板觉得你和他是一类人。这不是说你要和老板有一致的审美和格调，只是在穿着的“精明”程度上要和老板匹配。

除了穿着，还要注意你的身体语言。一个穿着再得体的人，如果不能与身体语言相呼应，也不能打造有力的职场形象。身体语言比服装能更透露你的内心，因为身体语言是你潜意识的表达。但是，心理学也告诉人们，如果人们能对自己的身体语言有意识，并懂得如何塑造身体语言，那么即使你内心不是那么强大，也可以表现得有足够的自信。只要注意身体语言的一些规律。

- 自信而充满权力的身体语言一定是舒展的，而不是蜷缩的。所以，无论何时何地，你都要昂首挺胸、目光炯炯，绝不能佝偻着腰、目光闪烁。
- 人在焦虑而充满了无力感时，身体语言一定是蜷缩的。
- 手的姿势是透露你内心秘密的关键，手叉在腰上说明你的强势，手怀抱在胸前说明了你的防卫，手摆弄头发或摸着脖子说明了你内心的恐慌。

身体语言是复杂而多变的，但是想表现自信，只要记住“目光有神、身体舒展”四个字。

自信的态度

如果你表现得自信，人们就会认为你能够胜任。如果你总是说：“我

不觉得我能做好这件事情。”即使你最后做得很好，别人也会对你的能力有疑问。所以，自信不代表你天天向老板吹嘘自己，而是简单地告诉老板“我认为我可以做好”，而不是“我不知道我能不能做好”。

当老板向下属布置任务时，下属告诉他可以做好，可以完成，老板当然高兴。所以老板需要自信的下属来减轻他的负担。

如果老板真的给你布置的任务让你觉得难以完成，那么也请和老板讨论你需要他的什么支持和帮助才能让你完成，而不是告诉老板你没有办法完成。如果你能要到支持和帮助，请给老板吃个定心丸：“是的，在这些帮助下，我觉得我是可以的。”

充沛的能量

你是否有着强烈的、给人印象深刻的个性？如果不是，你愿意成为这样的人吗？你周围总会有这样的人，你完全可以成为他们，甚至比他们做得更好。你能够让老板觉得你是对团队非常有用的人。

- 说话清晰而坚定。
- 有力量的身体语言，如坚定地握手、坚定的目光……
- 不慌张，有淡定的气质。

不信看看你周围的人，有的人似乎充满了活力和正能量，充满了光彩；而另一些人看起来平淡而朴素。你不妨看看，其实他们的形象并不代表他们成就的高低，但是人们却在不自觉地用形象来界定他们成就的高低。你不妨研究一下，是什么明显的特质让一些人看起来神采奕奕，

另一些人看起来就不带劲，或者因为他们的穿着、他们的音调、他们的仪态……

积极的态度

有些人有乐观的天性，觉得什么都不是问题，但是有些人却对很多事情缺乏积极热情的态度。人们过分担忧事情没有那么美好，并且过分担心每件事情可能出的纰漏。

如果老板感觉他周围很多负面的人，那么他会感觉非常糟糕。你可能觉得你是现实主义者，在提醒老板各种不可能和风险，但是老板可能把你当作末日先驱。其实，很多时候，这只是表达的问题。

是的，你可以看到任何事情背后的风险，于是你不假思索地说出来，这时你可能就打击了老板和你的同事。你为什么不能更圆滑地表达呢？当团队讨论一个新产品上市计划时，你为什么要说：“这是个灾难！”你为什么不能说：“这是一个好主意，我尤其喜欢这类产品特殊的效果，但是我的担心是，我们没有足够的人力和资源去实现它。”

这样，你就用积极的方式表达了你的观点。请不要轻易否定老板的想法，如果老板每有一个新想法，你都否定这个想法的可实施性，那么你和老板之间永远建立不了信任关系。记住，任何好关系，都是信任和鼓励出来的。

这里有 3 条规则让你更积极地表达你的疑虑：

1．做出具体的评价，如说“我们没有时间和人力”，而不是笼统地说：“不可能。”

2．永远要先做出赞扬，再说疑虑。

3．用词委婉温和，而不是直接炮轰。



建立双赢的态度和技能

双赢的态度是一项技能，很少有人与生俱来，人们因为过去的生活经历，遇到与老板的冲突时，或者偏向有攻击性，或者偏向软弱屈服。双赢的态度即使能被少数人使用，也是在某些场合使用，某些时候又退回到了或屈服或攻击的原生态。

所以，人们要有意识地去磨炼双赢的态度来对待和老板的冲突。这是一种让你和老板关系更融洽的技能。对你来说，尊重老板并勇于表达自己的想法，也会让你赢得老板的尊重与器重；而你的态度，也能推动老板，以理性和尊重的态度去对待他的下属，进而成为一个讲理而不霸权的好老板。

人们都知道，处处与老板唱反调、不服管教的人注定要被老板列入黑名单的；而一只无条件顺从的小绵羊，却也只能暂时安全，并不能得到老板的青睐。小绵羊是没有力量和气场的，谁能相信这样的人能率领团队奋勇拼杀？ 所以，如果没有不卑不亢的双赢态度，无论做暴脾气的公牛还是好脾气的绵羊，都不会拥有平步青云的职场生涯。

对老板而言，无论下属是公牛还是小绵羊，都是他成为“坏老板”的理由，公牛的处处顶撞可以让老板肆意发火而毫无自省；小绵羊的一味顺服，可以让老板为所欲为而毫无内疚。只有拥有双赢态度的下属，

才能帮助老板成为一个好老板。因为你设置的底线让老板知道他不能随意越界，而你职业和尊重他人的态度，又让老板不得不正视你、和你一起解决问题。在你的推动下，逐渐的，老板会既尊重你，又器重你。

好吧，先看看你目前是用哪种态度对待你的老板。想象一下下面的情景。

- 老板打电话让你去他办公室，他显得很不高兴。另一个经理告诉他，昨天的会议你迟到了半小时，他对你极端失望，因为你让团队丢脸了。你和老板解释，但是他告诉你，你这种行为没有借口可解释，你小声道了歉，然后飞速离开老板的办公室。
- 老板打电话让你去他办公室，他显得很不高兴。另一个经理告诉他，昨天的会议你迟到了半小时，他对你极端失望，因为你让团队丢脸了。听到这些你暴怒了，这不是你的错，这个经理改了时间，是他根本没有通知你。你还向老板抱怨了这个经理的其他问题，你老板觉得你根本没有道理，把你赶了出去。
- 老板打电话让你去他办公室，他显得很不高兴。另一个经理告诉他，昨天的会议你迟到了半小时，他对你极端失望，因为你让团队丢脸了。你和老板解释，这不是你的错，这个经理改了时间，是他根本没有通知你。老板还是很生气，于是你请老板和你一起讨论如果下次遇到这样的情况你应该怎么做，并坚持和老板一起找出问题的解决方案。

以上 3 种情境中，哪种是你惯常的做法呢?

屈服的态度

如果第一个情境符合你的行为方法，那么你面对老板时倾向于无条件屈服。与老板发生冲突时，常用屈服的手法让自己好过，减轻自己的焦虑，让问题这次轻易地解决。面对老板的责备，你不回击，不辩解，即使这不是你的错误。屈服还包括：

- 隐藏你的感情。
- 说老板喜欢听的话。
- 道歉，即使不是你的错误。
- 累死也不敢拒绝老板分配的工作。
- 允许老板占你的便宜。

在与老板发生冲突时屈服是一个有效的行为，但是不能让自己过得很好。

- 隐藏感情可以降低职场满意度，丧失动力，产生工作压力。
- 被压抑的情感总会以攻击的形式爆发出来。
- 如果你从没有提反对意见，那么你的想法从来就没有被实现的机会，这会增加你的挫折感，同时你也没有做出应有的贡献。
- 总是低姿态的你，会不习惯为了升职、加薪和赢得尊重而和老板对话，当然了，你也没有什么机会。因为老板也不太看重低姿态的你。
- 为不是自己的错误道歉，让人们觉得，你是该被谴责的。
- 不拒绝老板，你会承担非常多的工作，而且还可能没有回报。

这里，给了你一些线索，为什么无条件地屈服不可行，它可以导致压力，打击工作热情，憎恨，不合理的工作强度，职业挫折感，失去了晋升的机会……

攻击的态度

如果第二个情境是你的习惯做法，那么说明你很有攻击性。有些人表现得很有攻击性，因为他们认为这样做可以让他得到想要得到的效果。有的人甚至把攻击行为当作泄压阀，当长时间顺从以后便突然爆发。人们是想从这样的行为中得到什么呢？

- 告诉别人真实的想法，而不是压抑情感——哪怕这个想法是有害的或对别人有侵犯。
- 必要时推进自己的想法，以牺牲他人的想法为代价。
- 告诉自己，如果别人占我的便宜，我就不玩了。
- 吓唬别人用抬高声调或用威胁性语言的方式。

攻击行为在短期内确实可以得到自己想要的。很多人不是非常有攻击性，而是偶尔地使用攻击的手段，这样可行吗？其实，即使你偶尔地展示攻击性，老板和同事也会意识到你是他们身边随时会爆炸的炸弹。偶尔的轻量级的爆炸也许比大威力爆发与爆炸要好一些，但也不是一个明智的职场行为。因为攻击行为会带来以下后果。

- 你的攻击行为让很多人对你比较忌讳，有问题不告诉你，因为怕

你过激的反应。甚至老板不会告诉你报告中的错误，你从来没有提高的机会。

- 自己会得到不合作的名声，于是很难得到晋升。
- 如果想做点事情，其他同事会因为个人原因、个人恩怨阻止你实现自己的想法，尽管你的想法非常棒。
- 你侵犯和伤害别人，别人也会侵犯和伤害你。作用力是相互的。

所以，一个长期使用攻击行为的人容易得到坏名声、容易引起冲突、被别人憎恨，常常为自己的晋升道路埋下地雷。

双赢的态度

双赢是这样一种态度，我愿意交流，表达自己的想法、情感、用一种开放的态度，和诚实的方式，而且不侵犯别人的权利。我既不蔑视别人的权利，也不放弃自己的权利。用双赢的态度影响老板，是职场的常胜法则，因为：

- 你不用与老板对抗就表达了你的想法，所以你不必隐藏情感，不必有过多的压力和挫折感。
- 别人也会以平静的方式来回应你，所以，你感觉到你的言语是有作用的。
- 老板或别人也能表达他们的情感和想法，所以你也能听到你需要听的信息。
- 你可以在不引起冲突的情况下推进自己的想法。

- 你有容易合作的名声，所以公司和老板会把重要的项目交给你。
- 人们也会像你尊重他们那样尊重你，因此你有非常好的工作人际关系。

虽然双赢的态度能带来那么多好处，但是一开始使用它时注定是痛苦的。这种疼痛就像矫正不整齐的牙齿，记得那刻骨铭心的牙疼吗？双赢的态度是在矫正人们或者软弱，或者过激的行为模式，将之前的行为模式颠覆，产生一种让你终身受益的态度与行为模式。

希望拥有双赢的态度，就要做到下面几点：

- 显示你对他人的尊重。
- 表达你的情感。
- 诚实地对待自己和他人。
- 懂得坚持自己的立场。

尊重老板

显示对老板的尊重，需要做到：

- 允许他人表达他们的意见而不是打断他们。
- 当老板说话时，仔细倾听。
- 选择友好的、有建设性的方法去表达你的不同意见。
- 当不赞成某人时不提高声调，不激动，保持平静。

表达自己的感情

如果老板让你感到被伤害、被忽略、愤怒、被侵犯、被侮辱，那么你是可以表达出这种感受的。如果你不告诉他们，那么他们怎么知道？每个人都值得让老板去考虑他的感受。但是如果你不清晰地告诉老板，那么他很多时候是意识不到的。

你可以表达你感情而不是去挑衅和挑战对方。很多时候，忙碌于业绩的老板可能根本就没有意识到他侵犯了你的情感或权利。你既可以尊重他，又要保证你的情感得以表达，那么该怎么做呢？

请用“我陈述”，表达你对老板的不满。“我陈述”是一种很好用的标准语句，它是一种表达你情感+事实的叙述方法。例如，我很难过（feelings），当你对我大声喊时（behavior）。因为我不希望大呼小叫是常态（why）。我陈述的要点在于谈“我的情感”开始，而不是指责老板的行为，在谈完我的情感之后，叙述对方做了什么，最终再解释是对方的行为，为什么给你带来不悦。

而通常顶撞老板时，喜欢用“你怎样”：你做了什么不应该的事情，你做了什么错误的决定！“你怎样”充满了指责，一旦你的“你怎样”出口，立即会点燃老板心中的怒火，一场争吵在所难免。

但是，“我陈述”，却有着意想不到的效果，当你说“我很难过”时，即使再狡猾的老板也不能否认你的情感，而如果他是一个称职的老板，就更不能否认事实了。

用“我陈述”处理和老板的冲突时，还会带来如下益处：

- 谈情感+事实，而不是武断地评论，避免了对别人行为的错误翻

译和曲解。

- 精确地表达你的感情，打开了内心和他人沟通最真诚的窗口，引导对方先在情感层面进行交流，拉近关系。
- 一个恰当的方式通知对方，他的行为引起了问题，尽量减少对方的负罪感、被伤害、憎恨感。

诚实地对待自己

不同意就是不同意，可以委婉，但是不能说出让别人迷惑的说法：我……不太确定……确保做到：

- 必须让人清楚地知道你的立场。
- 告诉别人你真正的想法。
- 如果你的天性趋向屈服，那么你可能发现第一次和老板说清自己不一样的想法和感情是困难的。如果你是攻击控制行为，你要学会客观看待事实，用不粗鲁的、不侵犯的词汇表达你的感情。你会发现陈述事实，而不是纠缠于情感，不是个难的事情。



用双赢的态度应对老板抛出的难题

有根据地坚持自己

老板也许会不赞成你的提案，也许会否定你的想法，更可能给你布

置了不切实际的任务。这时，你需要的是坚持自己的立场。有的人不敢在老板面前坚持自己的立场，因为他们怕与老板意见不同会惹恼老板，怕拒绝不可能完成的任务会让老板失望。其实，很多人都坚持了自己，却也赢得了老板的赞同，因为他们做得有技巧。

是的，坚持自己的立场不是让你粗鲁地与老板争执，或者断然拒绝老板，你完全可以做得更好，例如：

- 用数据和案例告诉你的老板，你的方案很有价值；或者你的工作已经满负荷了，不能再接受他布置的任务了。
- 当你拒绝老板给你的任务时，最好再给他一个解决方案，这个解决方案同样能帮老板达到目标。

处理好老板给你的压力

对很多人来说，耍诡计的老板给了他们很多压力，其实即使和蔼善意的老板也会给你带来压力。这就是工作的特性。

特别在你忙碌时，老板突如其来的打扰带来压力。但是老板认为你的时间是他的，所以他有权力打扰你。

让人恼怒的情况是，当你聚精会神地做着一些艰难的工作时，老板却找你谈话，你可以说：

- 我正在做您之前布置的工作，等我把这个工作做好了，我会告诉您。
- 主动去老板办公室而不是等他叫你。过段时间主动去找你老板。

如果让老板来找你，很多事情就难以改变了。

- 虽然你不能预测所有的干扰，但是你能够预测一部分的干扰。
- 当你接到一个新任务时，做出一个计划给老板，让他知道你要忙碌多久。
- 如果在某个项目上你不想被打扰，而老板又有打扰你的习惯，事先和他沟通好。讨论出他和你交流的特定时间。
- 在桌子上立一个“忙碌避免打扰”的牌子，让老板也看到。

“旧唱片谈话法”拒绝超额工作量

你在赶一个周五要交的报告，这本来就很紧张了，你还要应付日常工作，如接电话。然后呢，老板又要求你明天全天去参加一个会议。这样的话，你根本不可能周五完成报告。

很多人都忍受了，不敢拒绝和抱怨，因为害怕老板发怒和失望。所以，为了完成这个报告你要不眠不休，压力山大。

还有些人，接到工作时不抱怨，但是他们会晚交报告。当老板质问时，他们再说出问题，这样老板也会非常愤怒。

你该怎么做？向老板指出问题所在，让老板来负责。告诉他：“如果我去参加会议，报告周五就不能交，可以吗？”

如果老板答应了，那么你就是幸运的。但是，老板通常不会轻易地答应。他们经常发出没有任何建设意义的话语：“不，我周五必须要报告。你要完成的，你可以完成的。”这时你需要果断自信的态度：“我每天的工作都很满了，包括下班后，如果拿走一天，周五一定不能交报告。

我能不能周末赶报告，周一交给您？”

如果老板还坚持：“我周五要这个报告。”那么就向你的老板提问：“您能给我一些建议，怎么能做完吗？如果我明天不在这里。”你要坚持你的观点，到他同意。你需要礼貌而坚定地坚持。

说到礼貌而坚定地坚持，介绍一种“旧唱片谈话法”。这个谈话法使用起来非常简单，就是面对坚持的老板，你也保持礼貌而坚持的态度，一遍一遍重复着你的要求。这种重复，就宛如一张坏了的黑色旧唱片，永远只能放出一句歌词，因而把它叫作“旧唱片谈话法”。

不妨先看一个使用“旧唱片谈话法”的案例。在作者李卓汐的团队里曾经有个能言善辩的员工，他总是迟到，每次李卓汐找他谈话，他都一再推脱自己的责任。后来李卓汐使用“旧唱片谈话法”，成功地告诫了他必须按时上班。

经理：你今天又迟到了，我希望明天 9 点前你准时到办公室。

员工：我是个很努力的员工，我一直有很好的业绩。

经理：我知道你很努力，但是你明天必须 9 点准时到办公室。

员工：我也不是每天迟到啊。

经理：你确实不是每天迟到，但是你经常迟到，请你从明天开始，每天 9 点准时到办公室。

员工：经理，你每天在路上花几小时？

经理：我不必回答你这个问题，请你从明天开始，每天 9 点准时到办公室。

员工：我每天在路上要花 3 小时，所以，经理请你体谅我。

经理：这份工作是你自己的选择，所以你要遵守我们的工作纪律，请你从明天开始，每天 9 点准时到办公室。

员工：经理，我尽力遵守工作纪律，可是偶尔会有意外发生啊。

经理：遵守工作纪律是每个人必须做到的，请你从明天开始，每天 9 点准时到办公室。

员工：好吧，我会做到不迟到的。

明白了吧，这就是“旧唱片谈话法”。它的好处在于：

- 你不必理会对方在说什么，也就是你不必能言善辩，反应迅速，口才高超，只要提出自己的要求。
- 你不会让对方难过，也不会引起冲突，但是你能有力地表达需求。
- 一开始对方很可能不听你说什么，还在做着你不希望的事情，但是当你一次次重申你的要求，加强你的要求时，对方就会有所改变。



管理强势无理的老板

前面谈到过，人有三种态度：屈服、攻击和双赢。在工作中，人们会遇到一些攻击性超强的老板，他们不仅在下属犯错误时充满了攻击性，而且习惯以攻击的态度去应对一切状况，显得强势而无理，面对这样的老板你无须怯懦退缩，而是要坚持“你赢—我赢”的立场，去建设

你们的关系。除了不卑不亢的心态，还提供一些方法，让你和强势老板一起顺利地工作。

在职业生涯中总会遇到一些超级强势的老板，他们或是个超级控制狂，一切事情必须严格按照他的意志来做，尽管他的主张有时明显的可笑和不专业；或者动不动暴跳如雷，责骂下属；又或者他们经常给下属布置不可能完成的任务，任下属累死也毫无恻隐之心。总之，有如下迹象的老板，称为强势老板：

- 过强的控制欲，完全控制一个项目的进展，还不时改变大家的努力方向。
- 不给下属帮助他们做好工作的必要信息。
- 自己做工作计划，从来不与下属商量。
- 给下属压过多的工作，他们根本不可能完成。
- 在公众场合批评下属，让他们没有面子，没有价值感。
- 不给员工好评和好待遇。
- 遇到问题，推诿责任，让下属当替罪羊。
- 让一名新员工来对抗一个他不喜欢的老员工。
- 控制一切细节，不给下属一点授权。

强势老板其实有虚弱的内心

强势老板通常都有强烈的不安全感

当一个人有强烈不安全感时，他会对事情做出违反常理的解释。他赋予各种事情特殊的意义来诠释自己“世界不安全”的观点。他们其实

不自信，通常把他人无心的、无辜的行为翻译成严重威胁他地位和尊严的事件。

强势老板通常都意图掩饰自己的弱点

一个严重缺乏安全感的人相信别人对他的弱点了如指掌。例如，一个瘦弱的女性经理人，很多时候会认为职场上遇到的很多挫折和他人的拒绝都和她的个子有关，于是她会用异常冷峻的外表来加强自己的气场。

一个严重缺乏安全感的人还会在自己周围建立坚固的堡垒来保护自己。例如，一个经理人觉得自己的位置不稳固，他会非常的强势，试图控制各种事情来保住自己的位置。他的不安全感越强，保护自己的行为越多。在他的认知里，周围的很多人都有非常恶意的意图来颠覆他的位置，因此他会显得非常强势来“镇压”这些企图。

为了显得自己的强大，很多经理人还会来炫耀自己的权力，如对下属痛骂、吆三喝四，因为他要向别人显示自己的霸权。正如一句谚语所言：“你带了越多的武器上战场，说明你越觉得这场仗难打。”同理，越缺乏安全感的人越要表现得强势。

强势老板为什么有虚弱的内心

强势老板的不安全感来自自我怀疑和对自己弱点的补偿心理。例如，你有什么缺点，你会拼命隐藏这个弱点，甚至要向世界证明你根本没有这个缺点。一个缺乏领导力的经理人会用发脾气的方式来恫吓下属，让他们服从，进而显得自己有领导力。

男性经理人比女性经理人更容易表现得强势。因为男人在儿童时期就被勇气、权力与社会地位紧密地联系在一起。工作中总有些事情让男

人体会到自己的无力感，于是他开始怀疑自己的男子汉气概，他会运用权力来补偿自己失去的男子汉气概。

大体来说，人类的不安全感和自我怀疑来自以下几点。

- 批评：如果父母总在童年的时候批评你，长大后你就会自信不足，怀疑自己有各种缺点。
- 达不到自己的要求：如果孩童时期对自己有各种期望，却没有达到自己的期望，你就开始自我怀疑。
- 和别人比较：如果总和别人比较发现自己的短处，你也会开始自我怀疑。

在强势老板手下生存

遇到强势老板一走了之吗？未必，因为你要学会适应老板，学会在各种环境下存活，最终才会在职场上变得强大无敌。

以下提供一些方法，让你和强势老板一起顺利地工作。

1．确认他这么做不是因为你无能

很多时候，老板过于强势是因为下属屡次犯错误，这逼迫他不得不用专政的手段来确保工作完成。所以，在指责他时请先检查自己，你是那个称职的员工吗？ .

再检查自己是不是傲慢无礼，导致了老板这么对你，你可以去和一个信得过的、了解你的人来讨论你的行为是否合理。

2．保持你的职业性

无论老板如何疯狂和虐待你，保证你自己用专业的水准和态度工作。

3．不把问题私人化

老板比你承受的压力大，很多时候，他是不知道如何解决这个问题，而暴跳如雷，这时你应该把他的疯狂理解为他的虚弱。如何对待一个虚弱的人？是同情他还是攻击他，我想应该是前者。你可以在他发狂的问题上给他帮助，帮他渡过难关，而不是去攻击他的个性。

4．和他保持紧密沟通

和他保持紧密沟通就是管理你的老板。很多人喜欢躲避强势老板，以为这样就能免受他的责骂。其实，老板越强势，你越要和他紧密沟通，这才是确保你少被训斥的方法。和老板清楚地沟通他希望你做什么，做到什么程度，什么时候要完成，并且督促他落到书面上，发邮件给你。

5．用邮件排除一切模糊的事情

把与老板的谈话记录下来，用邮件发给他，请他批复。如果他不回复，请跟进，确保得到他的反馈，这么做是要避免任何误会和争议，以防被他日后无理由责备，或者推诿责任。

6．当他过分时，要懂得为自己争取权益

如果一个过于强势的经理人不断地用不职业的方法触犯你的底线，那么请懂得适当显示你的强硬，懂得该如何为自己辩解。不然在他的眼里，你会越错越多。是的，对于许多下属来说，直面强势的经理人是一件困难的事。但是，在反驳他时，请用职业的态度和说辞，而不是用你

的情感来抵触他。

7．在工作外找到平衡

与一个非常强势、霸权的老板相处无疑是件不愉快的事情。从心理学角度来说，如果工作让你感到如此难受，那么你需要生活中的其他乐趣来补偿你失去的自尊、自信和快乐。所以，培养一个爱好，并且确保工作不是你的全部，用愉悦身心的爱好来中和工作中的不愉快。

第 5 章

成为老板的资源

- 用你的长处弥补老板的短板
- 给老板解决方案而不是问题
- 掌握反馈技术：成为能给老板忠告的那个人



用你的长处弥补老板的短板

你的长处在哪里

你有很多长处，但是需要把长处与工作链接在一起。不能帮助老板的长处并不是显著的职场长处。李卓汐曾被空降到一家 500 强公司做部门总监，其助手向她介绍各位下属，其中一位下属给了她深刻的印象。助手说：“我要特别向你介绍一位同事，他叫陈军，毕业于名校，是部门有名的才子，不仅写得一手好字，而且能歌善舞，街舞跳得超级棒。”李卓汐当时就想，他的长处对于工作的用处在哪里呢？之后的日子里，李卓汐却感受到了他的“恃才傲物”，迟到、早退、敷衍了事地应付工作。

于是，李卓汐逐渐理解了，他认为自己才华横溢，有资本去做那些他想做的事情。但是，他的才华于李卓汐真的没有用，如李卓汐要他做个 Excel 模板，他告诉李卓汐不会使用 Excel，根本帮不上李卓汐；李卓汐忙得焦头烂额时，请他去参加一个全英文的电话会，他却告诉李卓汐对方的印度口音太重，他听不懂。对于这份工作，李卓汐着实没有看到他身上的闪光点。唯一稍稍帮到李卓汐的是，周末的年会上他的街舞让部门搪塞过了演节目的环节。可是他的这点好，在李卓汐眼里也转瞬即逝。

这位下属年纪不小了，却一直没有得到晋升，李卓汐的前任没有晋升他，李卓汐的继任也没有晋升他，听说他逐渐有了“怀才不遇”的感

慨。于是，不难理解，为什么很多人都说自己“怀才不遇”。是的，这些人可能“有才”，但是他们的才并不能直接帮助到老板，减轻老板在某方面的压力，所以他们即使有某方面的“才”，却也不被职场认可。

职场的“才”或“长处”一定是能帮助到老板的。例如，《水浒》中的高俅，虽然为人歹毒奸佞，也不具备治国安天下的才，但是他最大的长处是踢得一脚好球，正中了宋徽宗的下怀，被宋徽宗深深宠爱。这是个极端的例子，但是恰恰说明了你的长处必须是老板所喜爱和需要的，否则在职场上都不能被称作长处。

而更高的挑战是，你在职场很可能没有“永恒的长处”，职场长处永远是动态的，相对不同的老板，你的长处可能变成短板，短板也可能变成长处。例如，你专注细节，在一个同样专注细节的老板眼里，这是长处，但是在一个喜欢大图景的老板眼里，你过于可笑，而且你做的比他期望的慢。这个长处并不能帮助你提升和老板的关系。但是，这并不意味着你要放弃这个长处，从宏观看这是你的长处，而且你的下个老板也许会欣赏呢?

下面的这个清单帮助你找到你在某个老板面前的长处，但不是你的全部长处。请在老板认为的长处上长足发展下去:

- 你是厚脸皮，不怕批评，这对于脾气暴躁的老板就是长处。
- 如果老板不太善于沟通，那么你的耐心和容忍就是长处。
- 你特别仔细，老板特别厌恶低级错误，你的仔细就是长处。
- 你善于创新，老板不会创新，但是渴望创新，你的创新就是长处。
- 你善于解决人际冲突，老板不喜欢解决这些，你解决问题的能力

就是长处。

- 你有很强的自我驱动力，对于一个不会激励团队的老板，这就是长处。
- 你喜欢团队合作，老板也重视团队合作，这就是长处。
- 你有宏观眼光，老板也讨厌细节而喜欢大的图景。
- 你对数字敏感，老板把这部分工作能完全交给你。
- 你的独立工作能力很强，所以老板可以让你独当一面。

所以，请列出你的 3 个最重要的长处，想想怎么能进一步发挥，来帮助你的老板。

你的短板是什么

长处和短板都是相对的，在这个老板面前的长处，也许就是在那个老板面前的短板。但是，职场上却有些永恒的禁区，无论你和哪种老板合作，这些禁区一定不要踏入。

- 当老板让你觉得日子不好过时，你面带愤怒。
- 当老板做的比你预期慢时，你显得不耐烦而且表现出来了。
- 你很容易情绪波动，当事情有变化、老板让你感觉难受时，你的工作质量就下降了。
- 你虽然工作很快，但是质量总不能达到老板的要求。
- 你自己工作没有问题，但是不喜欢和团队进行合作。
- 你经常和同事关系不融洽，老板不得不花精力来协调。

- 你的工作状态很松弛，你觉得很好，老板却觉得你不够努力。
- 你有工作能力，但是报告做得不漂亮，而老板非常看重报告的形式和格式。
- 你总是越过老板擅自做决定。

你必须调整自己去适应老板

你必须调整自己去适应老板，而不是保持一成不变的态度去应对不同的老板。李梅的经历很好地说明了这个问题。李梅为人和善，在一家建筑公司任职 16 年了，是一名人力资源经理。她和前任首席执行官合作得非常好，因为前任首席执行官非常欣赏她的超级亲和力。

李梅一直以来在公司受到了老板和同事的喜爱，她工作努力，而且很专业。她精通《劳动法》，经常根据法律来解决人力资源方面的难题。

但是，最近公司换了首席执行官，新任的首席执行官老杜是非常严苛和有攻击性的人。他要求下属严格按照他的指示办事。为了完成任务，他要求经理们天天加班。有时他想讨论一个工作中的问题，不惜夜里 3 点把下属用电话叫醒，而且老杜会给经理们永远做不完的工作。公司的工作气氛由轻松愉快变得紧张起来。有一些经理找到李梅抱怨。

李梅把经理们的心声告诉了老杜，但是老杜显得很不高兴，进而找借口结束了谈话，把李梅请出了办公室。

从那天以后，老杜开始为难李梅，无论她多努力，她的每个工作都会被首席执行官批评和拒绝验收。

在一次公司例会上，老杜居然当众指责李梅不成熟。李梅也失去了

冷静，和老杜争吵起来。不久李梅辞职了。

从这个案例中不难看出，李梅从前的长处：亲和力、尽职、对员工充满了人文关怀，在新任首席执行官眼里都成为短板：缺乏铁腕、不替管理层着想，鼓励懒散的工作作风。所以，李梅作为下属不应该意图去改变老杜的管理风格，而是调整自己去适应老杜。对于老杜过于强权引起的问题，李梅也不必直接指明，她可以通过刻意安排，让老杜看到他的强权确实给下属们带来了问题，如健康问题、家庭问题，进而促使老杜进行自我反省。

所以，你完全可以：

- 改变自己，让老板感觉更舒服。
- 发现更好的方案，来达到你的目的。例如，老板不喜欢一点一点地核查数字，觉得浪费时间，你却觉得非常必要，你不必纠正老板，完全可以在下班后去做这些。

总之，能够调整自己去适应老板，拥有灵活思维与灵活个性的人才是一个有前途的职场人。

用长处弥补老板的短板

还记得“贝尔宾团队角色测试”吗？通过这个测试，你应该知道了自己的长处和短板，也可以推断出老板在团队中扮演哪种角色，他的长处和短板各是什么。最有价值的下属，就是那些能用自己的长处弥补老板短板的下属。李卓汐曾经有一位下属，李卓汐一直视他如珍宝。李卓

汐的老板特别看重能做出漂亮 PPT 的人，偏偏这是李卓汐的短板。于是李卓汐的这个下属每次都熬夜帮她做出最漂亮的 PPT，李卓汐有什么理由不欣赏他呢？

如何发挥你的长处来弥补老板的短板呢？不妨从技能和管理角度来评估老板的短板在哪里，制定行动计划来帮助他。

从技能角度来思考，在上一章已经讨论过了，看看你还要学习和补充什么技能让老板的工作更加轻松。

从管理角度来思考，可以结合“贝尔宾团队角色测试”。从这个测试中，你既可以知道自己习惯于扮演哪种角色，也可以推断出老板习惯于扮演哪种角色，还可以评估你的团队中缺少哪种角色。

有了这些信息以后，不妨深入思考：第一，你的团队中缺乏的角色，你可以扮演吗？第二，根据老板的角色，你该如何弥补他的短板呢？

李卓汐本人在团队中经常扮演“智多星”的角色，充满了创意和点子，似乎没有什么问题能难倒李卓汐。但是，李卓汐不是一个很好的执行者，对于细枝末节的东西她极其缺乏耐心。而且，李卓汐还发现自己的一个短板，就是听到别人反驳意见时，内心就会升起隐隐的愤怒。但是，万幸的是，李卓汐有一个非常得力的下属，她应该属于“实干者”，特别吃苦耐劳。李卓汐的每个策划都能被她完美执行，每个细节都被她执行得那么惊艳。而且，如果不同意李卓汐的提案，她并不会在会议上直接提出反对意见，往往在第二天，她在李卓汐提案的基础上修改出一个更容易执行的方案。李卓汐和这个下属成为完美搭档，一直合作了 8 年之久。

具体该如何弥补老板的短板呢？下面是一些简单思考。

推进者（Shaper）

短板：与他人辩驳，挑战、挑衅、攻击他人。

作为下属：

- 把注意力集中在他的观点上，而不是表达方式上。
- 接受他的挑战，习惯他严厉的言辞，不把他的表达和自己的自尊联系在一起。
- 用不卑不亢的态度和他进行交流 。

智多星（Plant）

短板：容易忽视细节，太过固执而不容易与人沟通。

作为下属：

- 如果他总能制定好战略，你就帮他完善细节，帮他把战略落地 。
- 不要试图让他改变主意，而是促使他用新主意来替代那些离奇的主意。

外交家（Resource Investigator）

短板：过分乐观，片刻热情后就兴趣全无。

作为下属：

- 他的注意力在外面的人际网络，而不是内部团队的构建和流程，这是你要帮他做好的工作 。
- 他容易过分乐观而且热情冷却得快，所以你必须分清什么是他最重要的工作，什么听听就好。只做对他业绩贡献最大的工作 。

凝聚者（Team Worker）

短板：在困难的情况下表现得犹豫不决，而且做不出对他人造成伤害的举动。

作为下属：

- 他的特长是激励团队而不是扩展业务，所以你就要专长于扩展业务。
- 他很难做决定，所以你需要向他提供做决定所需要的各种资料。
- 他不愿意做恶人，那些做恶人的事情你需要代劳。

监督者（Monitor Evaluator）

短板：吹毛求疵，不善于鼓励团队成员。

作为下属：

- 接受他的挑剔，而不把挑剔和自我价值联系在一起 。
- 不被他的挑剔打击，时刻保持高昂的工作热情，并且鼓励团队成员接受他的挑战。

协调者（Coordinator）

短板：趋于操控别人，无个人工作任务，才智方面可能也并不突出。

作为下属：

- 接受他的指挥，不产生叛逆情绪。
- 在决定他业绩的某一方面，做出重要的贡献。

实干者（Implementer）

短板：缺乏弹性、趋于保守，对于可能发生的新情况反应迟钝。

作为下属：

- 在你的职权范围内增加灵活性和开放性。
- 勤于向他请示你的新想法，不能擅自执行。
- 对于可能出现的紧急状况做好预案，需要时提供给他。

完美主义者（Completer Finisher）

短板：过度焦虑，不愿意授权。

作为下属：

- 不被他的焦虑影响情绪。
- 提前做好预测和计划来缓解他的焦虑。
- 勤于请示。

老板的长处和短板是什么

当你知道了老板的短板时，你就知道了该如何更好地支持他，或者如何更小心地和他共事。认识到老板的长处同样非常重要，在老板自信地认为是他强项的领域，你却批评他，这会招致老板的反感。

回答这些问题来确认老板的长处和短板：

（1）你和其他团队成员如何评价老板？你赞成哪些，不赞成哪些？

（2）老板在平级同事和外部门中的人缘好吗？

（3）老板是如何处理员工所犯错误的？

（4）老板会流露感情吗？

（5）老板用到了你的长处吗？如果没有，那么如何让他用到你的长处？

（6）老板做得最好的工作是什么，做得最差的工作是什么？

（7）老板能实现部门的目标吗？

（8）老板善于做决策吗？

（9）老板是否对你和其他团队成员的工作进行支持？



给老板解决方案而不是问题

你总是抱怨、抱怨、抱怨，把一切难题留给了老板。他让你邀请客户来参加产品展示会，你说客户不来。是的，你的抱怨也许有道理，但是，你就这么让情况恶化下去吗?

当你向老板抱怨这些时，你要有个解决方案。你要发现一个解决方案，它也许不完美，但是肯定能改善现状。

例如，客户不来，我们怎样才能让他们看到我们的新品？你这样做，就像一个问题解决者，换句话说，就是老板想要的人。所以，规则是：当你带着一个问题向老板抱怨时，同时带着一个可行的解决方案。

我们经常抛给老板的问题

不论什么情况，问题总是无穷无尽的，只要愿意，可以找出无数的问题。就拿上班来说，可能上班时间是问题，交通是问题，办公室没有个人空间是问题，加班是问题，经费不够是问题，人脉是问题，产品不是最优秀的是问题，产品上市时间是问题，铺货渠道是问题，促销人员是问题，工资不高是问题，到处都是问题。如果被这些问题困住，要等到这些问题解决了才能够做事，那企业就没办法运行了。

找问题不难，难的是通过对问题的分析，收集信息，理清思路，找到解决办法，提出解决方案。老板聘请员工，是请他来解决问题的，而不是请他来提出问题的。可以说，解决问题是员工的职责所在，否则他

就失去了被聘用的前提。

提供解决方案而不是问题，是员工面对事情时恰当的做法。多提解决方案，少提问题，用形象的说法，就是在面对事情时，尽量让老板做选择题，而不是做填空题。

让老板做选择题，就是帮老板解决问题，让老板可以在你提供的不同方案中做出一个适当的决策。

让老板做填空题，就是在面对问题时，你只是给老板提供了一堆信息，但是并没有提出解决方案，而要求老板自己去想解决方案。

当遇到问题时，应该让老板选择而不是让老板填空。也就是说，对于工作中出现的问题，首先要把问题了解清楚，然后根据不同的情况形成不同的思路和解决方案。到最后老板拍板时，他可以根据自己的想法在这些方案中进行选择。

处理工作中出现的问题是你职责范围内的事情，是你工作中的应有之义。当出现问题时，你最清楚为什么会出现问题，出现问题的危害，问题的严重程度等。这时，你应该针对问题找出解决方案，当事情超出你权限范围时，你可以将解决方案上报，然后由老板来拍板决定选择什么样的方案。

如果你只是将问题提出来，等着老板的决策，却不提供任何解决方案，看起来你也是在积极地寻求解决问题，但实质上，你是将本该自己完成的事情甩给了老板，也就是说，你失职了。

如果你只是将问题提出来，然后等着老板做决策，无论老板怎么做都是错误的——如果他去了解信息然后做决策，那是在做你应该做的工作；如果他不去了解信息直接拍板，那是从自己的经验出发，没有考虑

到实际情况，很容易拍错。即使他拍板对了，那也是错，因为他代替你思考，剥夺了你成长的机会。

一个员工如果找老板汇报工作，应该这么说：“老板，您看，我现在遇到了问题，有以下解决方案……我比较倾向于第二个，您怎么看？”然后，老板可能同意，那他的选择题就做完了；如果老板有不同意见，那么他会提出建议。你不能直接上来就说：“老板，我遇到了问题，您看该怎么办？”老板哪里知道怎么办，你是最了解信息的人，你最应该知道该怎么办。该怎么办是员工的责任。

那种将问题甩给老板的做法，是在逃避自己的责任。当事情出现了差错或没有完成时，他们很自然就找到了借口：“决策不是我做出的，事情是按照老板的方法进行的，是老板的方法不对，而不是我做得不好。”甚至还有一些人，他们这么做，其实是把自己当成老板了，因为本来是他跟老板汇报工作的，现在他把问题甩给老板，等着老板提出方法，变成老板给他做汇报了。

这些做法和想法当然都是不对的。你的职责就是来解决问题完成工作的。问题解决不了，工作完不成，没有出现好的结果，这是你的责任而不是老板的责任。老板只负责给你提供机会，然后给你提供建议，并不负责完成你该做的工作！



掌握反馈技术：成为能给老板忠告的那个人

很多时候，老板也需要反馈。因为他需要知道大家如何看待他，需

要知道他如何做才能让业绩更好。但是，给老板反馈需要你有足够的技巧。如果你是老板信赖的、可以向你询问反馈的那个人，那么你和老板的关系已经上升到了“益友”的程度，你就是老板的珍贵资源。

温小姐在战略定价集团工作，这是一家正在成长的小型咨询公司。该公司节奏很快，人员升迁迅速并都希望能马上展开工作。温小姐所在的团队由张经理领导，他是一位新晋主管。他工作很棒，但以前并没有任何管理经验或参加相关培训。温小姐知道，张经理目前面临这样一种挑战：他必须熟练地管理客户和咨询团队。由于温小姐在公司的资历较深，所以她在这些领域拥有更多经验，并且她明白，如果张经理能从她那里得到帮助，那么温小姐自己的工作也会变得容易。

温小姐说：“我问自己我该怎样帮他，才不会让他感到有威胁感？”她决定先找他谈谈，告诉他自己所从事的事情，然后请他注意一下自己的工作，并且给她一些反馈。在请求张经理给予反馈以后，温小姐说：“对于你每天必须做什么我也有一些了解，我想说说我怎么做能更多地帮到你，而且我愿意给出一些对你有所帮助的反馈。”

听到温小姐这么说，张经理再也不用假装他无所不能了，而且他可以依靠温小姐来得到坦白的反馈，因此他感觉如释重负。随着他们工作关系的发展，他们给予彼此的反馈越来越深入。温小姐说：“我觉得我们是公司中互相帮助的一个成功案例。”后来战略定价集团被卖了，而温小姐和张经理都去了其他公司，但是他们依然保持联络来交换建议。

但是，务必注意，给予和接受向上反馈的能力取决于你与老板的关系。没有信任，就不可能接受反馈。在给出反馈之前，你需要预估老板是否会对你所说的敞开胸怀。如果你知道老板不接受反馈，他对反馈的

反应很可能是消极的，或者你们的关系不怎么稳定，那么最好什么都不说。如果老板心态开放，并且与你关系良好，那么你应该跟他坦率沟通。对于任何反馈，你都应该出于良好的目的，并且你想帮助老板的愿望应该胜过你们之间的任何问题。

是等待邀请，还是主动给反馈

即使你与老板关系不错，不经过批准就贸然进行反馈也是不明智的。理想情况下，老板会要求你给他一些建议，并且会清楚地告诉你，在反馈方面哪些将对他有帮助。老板可能向你透露他的发展领域，并且请你留意他正在进行的某些行为，然而，现实世界中并不总是这样的。如果老板没有直接要求你给他反馈，那么你可以询问他是否喜欢反馈。通常在有新项目或新客户的情况下，这件事情比较容易完成。你可以这么问：“在这个项目中，如果我在特定时间给出你一些反馈，会不会有所帮助？”或者“我可能对我们所做的事情有独特的观点，你是否想听我说一些有关该项目的进行情况？”同样，这些问题也应该是出于最好的意图。不要让老板觉得你给他反馈是为了倾诉不满，而要表现出你想帮他一起提高业绩的诚意。

专注于你的视角

如果老板对于反馈很开明，那么你应该站在老板的位置上想一想，你会做哪些事情。然而，你的反馈应该专注于你所见所闻之事，而不是你作为老板该做之事。你应该“按照你的视角组织反馈”。例如，你应

该这么说：“我在那次会议上注意到，你表现得有点强势。”通过分享你的视角，可以帮助老板知道别人是怎么看他的。这对与基层员工脱离开来的领导来说，是非常重要的。

专注于你的视角还意味着可以发掘你所处立场的局限性。你要记住，你所见到的，只是老板行动的一部分，而且你可能领会不到或感受不到他的需要。下属基本上都不能完全理解老板的实际情况。给出的反馈实际上反映的是你所见到的事情，而不要假设那是老板所面对的事情。要记住，应该遵守良好的反馈规则。你的反馈应该是坦诚的，而且是有数据依据的。开始时应当给出肯定性的反馈，然后通过给出改良建议来给出建设性的反馈。不要采用谴责的方式。记住，人们对于细节的反应，要比对概况的反应好得多，因此应该用细节来支持你的论点。

回馈中的“禁区”

- 如果你不能在反馈后给老板很好的解决方案，就干脆别给反馈。例如，告诉老板公司给你们部门的预算太紧张了。但是，公司的经营状况不佳，根本无法给你们更多的预算。所以，这种反馈容易被老板视作抱怨，而非善意的提醒。
- 更多地聚焦在事情的描述上，而不是对老板的行为做判断。例如，“您周五下午的会议上，对大家发火了”，这是描述事情。而“我觉得那天开会您不该对大家发火”，这就是判断。

 描述：什么时候，发生了什么，而不是你对这件事情的感受。

 判断：这个是对的还是错的。判断容易引起老板的防卫反应。

聚焦于你的观察而不是推断。观察说的是行为，推断说的是动机。一谈到动机，就说明了你掺杂了自己的设想和推断，而这并不客观，也很可能被老板否定。

平衡正面和负面的反馈。根据心理学规律，一般三个正面反馈加上一个负面反馈，是最容易被接受的。因为太多的批评，让他人很难接受，反倒让老板不相信这个反馈，又或者把你们的关系搞砸。

当老板回击时

无论在你准备和提交反馈时有多仔细或多周到，老板都可能对你给出的反馈感到不高兴，或者对此持防御态度。但是，你可以向老板指出，他的某种具体方法、具体行为，会阻碍他实现自己的目标。

当有疑问时，保持沉默

如果你不知道老板是否想听到反馈，或者反馈的主题是敏感话题，那最好什么都不要讲。除非你感到老板的行为正把公司或你的团队推向危险境地，否则没有必要将你的工作关系或工作置于风险中。你应该寻找机会给出匿名反馈，如写一封匿名邮件。

第 6 章

促成与老板的健康工作关系

- ▶ 赞美你的老板而不是拍马屁
- ▶ 不在背后说老板的坏话
- ▶ 不触动老板的爆发按钮
- ▶ 管理好老板的怒火
- ▶ 不怠慢比自己年轻的老板



赞美你的老板而不是拍马屁

赞美与拍马屁的区别

赞美和拍马屁的区别在于，如果你是真诚的且发现到美以后真实地表达，这是赞美。如果你根本发掘不到老板的美德而赞美，这是空洞地拍马屁。

老板其实和你一样需要赞美。你总是期望来自老板的鼓励，其实老板也在等待你的肯定，尤其是当老板并没有一个善于鼓励他的老板时。那么作为下属，你为什么不告诉他他做得有多好，多给他前行的勇气呢?

请记住什么是真诚赞美而不是拍马屁:

- 不仅赞美老板，也赞美同事。
- 别说溢美之词，而是真实地表扬，如说“这样做我们真的便利了很多，感谢您”。
- 强烈的崇拜与赞美之词只在老板有了大成就以后说吧，如解决了重大的问题。

恰到好处地赞美老板

每个人都喜欢听赞美的话，老板也不例外，他们更需要自己员工的

称赞和肯定。赞美老板是一门特殊的艺术，不但要自然地流露你的赞美，而且要得体、精细，做到这些都非常不容易。

著名美国心理学家威廉·詹姆斯说过："人性的根源有一股被人肯定、称赞的强烈愿望，这是人和动物的最大不同点。"谁不想被身边的人称赞？谁不希望被旁人肯定自己存在的重要性与价值？但是，十分露骨的奉承话却没人愿意听，而发自内心的真诚的赞美则能打动任何人的心。

适度的赞美是赢得老板的青睐、缩短与老板的距离、成为老板心腹的重要方法。老板都有感情，他们同样需要他人的赞美与奖励。赞美老板的目的是使他们领会到我们的真诚，同时也得到他们最真诚的帮助，形成一种良好的上下级关系。

但是，老板是职位比你高一层的人士，所以你不能像对待同事、朋友那样随意地赞美；如果赞美得牵强附会则有奉承恭维之嫌，以至于他未必照单全收，还有可能生出反感。赞美老板时，要考虑以下几点。

- 真实：赞美老板一定要真实，虚假的赞美会被同事鄙视、被老板察觉而觉得你别有用心。你的赞美必须具体而不是泛泛的，具体而有细节的赞美才显得真实。例如，"我真幸运有您这么替下属着想的老板。"这样的赞美不仅过于泛化，说起来还有些肉麻。而如果你说："我真幸运有您这么替下属着想的老板，当我们加班时不仅陪着我们，还帮我们买来晚餐。"这就显得真实可信。
- 避免因赞美老板而得罪他人。例如，你赞美老板及时、明智地纠正了某位同事的错误，这在那位同事听来就是再次被批评，进而

对你怀恨在心。又或者你赞美老板写的报告特棒，其实报告是另一位同事代老板写的，因而那位同事会告诉别人你在拍马屁，让你落下马屁精的名声。所以，在赞美老板前知道团队中谁都负责什么，千万不要去赞美那些不真正属于老板的业绩，或者有损于其他同事的事情。

- 理解老板的管理风格：老板的管理风格有权威型与参与型的分别。权威型的老板希望下属完成工作而尽量少地给下属反馈。参与型的老板喜欢听到如何提升工作业绩的报告。有的老板是混合型，在某些任务上是权威型，在某些任务上是参与型。所以，你不妨根据老板的管理风格来设计你的赞美，如面对权威型的老板，你无须在任务执行过程中与他有过多的互动，因为他没有耐心倾听这些，而应在任务执行完毕时再感谢他的纠正和指点。而对于参与型老板，则需要你不断地和他沟通任务的进展状况，再对他的每个决策进行赞美。



不在背后说老板的坏话

你需要表达对老板的忠诚，不仅在老板面前，也在团队面前——不在背后说老板的坏话，包括在管理层、供应商、客户那里去嚼老板的舌头。换句话说，忠诚是一件永久的事情，不能有时拿起来，有时放下。

有时老板做的某些决策对下属来说，有专业上、态度上甚至个人情感上不能接受的地方，但那往往是因为背后有无法说出口的缘由，如果

你信任老板，那么你应该协助他完成任务，而不是扯他后腿、四处散布对他不利的言论。你可以试着在适当的场合或时机向老板提出你的疑惑，如果情况允许，多半你都能得到“喔，原来如此”的顿悟。如果你当初忍住了在背后嚼老板的舌头，这时你也许会庆幸“原来我不是那个口无遮拦的莽撞鬼”。

请一定记住不在人前和人后去说老板个人的与职业的事情。很多时候，你必须和同事讨论老板，但是你必须公平地说话，不做评断、不做没有必要的关联。例如，老板无意间告诉你他离婚了，你就一定要守口如瓶不去传播这个消息。即使有同事谈起来，说老板告诉他们他离婚了，你也不要参与讨论老板为什么离婚。如果有人在一旁嘲笑老板离婚了，你也不应呆呆地听着，如果你不做出任何表示，下次同事的流言中也许就会有“你赞同某位同事的观点，觉得老板这样刁蛮的人离婚纯属活该”。那么你该去替老板说好话吗？如果你不在乎面前的同事当然可以，但是如果你不想站到同事的对立面，不妨听到他们说老板坏话的时候立即走开，或者转移话题：“别说闲话了，我们该工作了！”

例如，老板的平级可能说老板的坏话，这个时候你需要为老板说话，而不是和他同仇敌忾。你出卖老板并不会得到他的尊重。

说老板坏话其实是人们的心理问题

很多时候，人们背后数落老板并不是由于老板有多糟糕，而是自己的心理出了问题。

有攻击性人格的人喜欢说老板的坏话

说老板的坏话其实就是一种语言的攻击，那是因为自己不能和不敢直接暴打老板，于是把淤积在内心的攻击性转化成了对老板不敬的言语。什么样的人有攻击性人格障碍呢？情绪急躁易怒、无法控制自己的人。这种人其实是“攻击狂”，见谁就要攻击谁。很多时候，这种人迫于职场生存的压力，不能对同事“见一个骂一个”而和同事们有距离感，而立场相反的老板正好成了他们攻击的目标。在他们看来，攻击了很多时候与大家立场不一致的老板，既不会立即受到惩罚，又可以获得一些同事的赞许，最主要的是宣泄自己内心攻击的欲望，何乐而不为呢？

上述表现是主动攻击型下属的表现。还有一种被动攻击型下属，他们的主要特征是以被动的方式表现其强烈的攻击倾向。这类下属表现得被动、服从，对老板百依百顺，内心却充满敌意和攻击性。例如，故意晚到，故意不回电话或邮件，故意拆台使工作无法进行；顽固执拗，不听调动；拖延时间，暗地破坏或阻挠。他们对人的仇视情感与攻击倾向十分强烈，但又不敢直接表露于外。他们虽然对老板牢骚满腹，但心里又很依赖权威，于是有了看似服从、实际攻击的行为。

说老板坏话是把自己的失败向外归因，减轻自己内心的压力

当人们成功时，习惯归因于自己的出色；当人们失败时，习惯归因于外界因素，这就是心理学中的归因理论。如果人们把失败归因于他人，自己就很好地保护了自尊。

所以，当人们的工作成果因不合格而被老板批评时，当人们的加薪请求不被批准时，当人们接受了一个高难度任务时，人们通常不会承认：我能力不足、我不够优秀、我害怕挑战。相反，人们会对同事说：“老

板太挑剔、老板太吝啬、老板不顾下属死活。”这样的抱怨，让人们在同事面前没有那么难堪。

对权力的欲望让人们攻击权力，然后幻想自己成为权力的中心

很多有野心的下属也特别喜欢说老板的坏话，这出于他们对权力“渴望而得不到”的焦虑。很明显，老板的权力胜过他们，很多时候老板并没有什么不好，但是他们也能鸡蛋里挑骨头，和同事们陈述出老板的“十桩罪”。在对权力的攻击中，他们感觉自己颠覆了权力，在同事中建立了“影响力”，从而拥有了一定的权力。

李卓汐就遇到过这样一个下属，她永远能数落出老板的种种不妥，然后说出似乎更高明的方案。在一段时间内，一群在职场中有挫败感的同事确实愿意围绕在她的周围，而她为了巩固意见领袖的地位，也总自己花钱请大家吃下午茶。但是，渐渐地，她的追随者们发现，她最喜欢的是拥有权力后让大家仰慕的感觉，而不是真的要为大家做什么。而且，和老板做对，似乎也不能让大家捞到任何好处。于是，她渐渐地落单了。



不触动老板的爆发按钮

每个人都有爆发按钮，老板也不例外。只要这个按钮被轻轻触动，就会立即引爆老板的负面情感，让他发怒、沮丧、冲你咆哮，总之把你带入麻烦之中。对于一个喜欢控制细节的老板，你没有向他汇报重要进程，或者他的平级同事根本不把他放在眼里，就很可能触动他的爆发按钮。

每个人都有完全不同的爆发按钮，如李卓汐的爆发按钮是下属做了没有道德的事情——偷拿公司的小文具，向客户索取回扣；而李卓汐的老板却不在乎这些，他认为工作就是为了赚钱，大家在不违法的状况下想办法再多赚点钱也无可厚非。李卓汐老板的爆发按钮是下属开会时顶撞他，但凡他的意见被下属质疑，他就会发火、刻意为难下属。

所以，如果希望与老板建立和谐关系，那么一定要清楚自己的和老板的“爆发按钮”。知道自己的爆发按钮，就能尽量避免让老板按下它，导致你进入失控、愤怒的状态，搞砸了和老板的关系。而明晰老板的“爆发按钮”则能让你避免成为引发老板负面情绪的那个人。

想知道哪个是老板的“爆发按钮”，一定要观察是什么让他焦虑、什么让他愤怒、什么让他沮丧，特别是那些你并不当回事，他却有强烈反应的事情。李卓汐曾经用英文给全球团队回了一封邮件，并且抄送给老板。老板看到邮件以后大发其火，把李卓汐叫到办公室臭骂一顿，说李卓汐在邮件中用了太多的“I”（我），这代表了李卓汐自认为可以为这些事情做主，其实这些事情他都没有权力做主。由此，李卓汐得知：第一，下级的自主给他带来了威胁感，会触动他的爆发按钮，因而李卓汐学会了凡事请示；第二，他非常看重与国际团队的关系，任何让国际团队误解的事情都让他极度忧虑，因而再次帮他维护与国际团队关系的时候，李卓汐显得战战兢兢、小心翼翼。

不在老板烦乱时打扰他

在老板烦乱时去打扰他，无异按下了他的爆发按钮。所以，你要找

到规律，什么时候不能去打扰老板，如他正在赶一份报告，或者他去参加一个会议晚了，那么你千万不要拉着他解决你的问题，这无异于自找麻烦。

那么，该何时去找老板讨论问题呢？以下有一些建议。

- 请预测工作中可能发生的各种问题，提前呈现给老板，给老板充足的反应时间，来和你讨论这些问题，不能让老板措手不及。如果事情已经紧急到火烧眉毛了，再去找老板解决问题，那么无异于给他找麻烦，他没有理由不厌烦你。
- 把一些问题集中起来一起去和老板讨论，而不是不时地去找老板，打断他手头上的事情。
- 每次打扰老板之前，先问问这是个合适的时机吗？如果老板不回复，不要贸然前往。
- 如果要谈很长时间，或者比较私密的问题，提前和老板预约，以便他安排时间。

遵循这些建议，老板知道你是在为他考虑，而不是不经考虑，让他来承担一切压力和问题。



管理好老板的怒火

你要学会管理老板的情感，如果你是理性和平静的，你就有能力应对老板的情绪，而且可以让老板把控制不住的情绪收回去。职场中，最常应对的老板的负面情绪就是他的愤怒。你要应对老板的三种愤怒：第

一种是真实的愤怒；第二种是有策略的愤怒；第三种是恶意的情绪发泄。你需要采取完全不同的方法管理不同的愤怒。

应对老板真实的愤怒

如果你真的犯错误了，老板冲你发火，你要做的是：

- 承认错误。
- 为自己的错误道歉。
- 主动承担后果。

还有一种怒气，就是你犯的错误是无法逃避的，你和老板都没有办法预见有这样的后果。例如，老板向他的老板汇报晚了，因为你没有及时提供数据。但是，你也很委屈，因为一个供货商没有及时给你提供数据，虽然你天天催促他。

- 人们发火是因为他们觉得周围的人没有尽到职责。他们担心自己的要求没有被认真对待或被重视。你的老板担心，他如果不冲你发火，你下次还会犯这样的错误，完不成工作。所以当他发火时你要表现得乖乖的，让老板感觉到你在倾听和思索。
- 向老板表示，他们的愤怒是正常的，你可以接受。你可以用同理心去解释他的情绪，但是不用道歉。例如，我看得出您很愤怒，我理解您的愤怒。
- 别解释你其实做了什么，因为这就像在找借口。他们因为自己的工作没有完成好而愤怒，不需要再听你的哭诉了。

- 最后，愤怒的人需要一个结果。所以你要再次告诉老板，你理解他的愤怒，你的解决方案是什么。例如，换个供应商，或者如果供应商 48 小时没有结果，你会告诉老板。

如果你按照这几步来做，老板自然会消气，因为他没有什么好愤怒的了，他的目的已经达到了：你承认问题—赞同发怒—找到解决方案—保证下次不再犯。

应对老板有策略的愤怒

有的人是真的愤怒了，有的人却把愤怒作为武器，让你向他屈服。这种愤怒如果来自老板，是非常难应对的，他本来就具有权威，决定着你的职场前途。他其实本不该用这种手段来吓唬你去做应该做的工作，但是他们为什么要这么做呢？

- 让你去做那些本不属于你的工作。
- 延长你的工作时间。
- 即使你不同意这些观点，也让你去做。
- 杀鸡给猴看。

使用策略性的愤怒的人必定是觉得这是个好用的武器。他小时候也许就发现愤怒能带来很多好处，因此他养成了把愤怒当作武器的习惯。如果这样，你一定要让老板觉得这招对你来说不管用。你要保持双赢的态度，不做没有意义的屈服，再配合前面提到的“旧唱片谈话法”，无论老板再愤怒，只要他的要求不合理，就请一次次平静地、淡定地坚持自

己的观点。他终将认识到他实在是在浪费时间，并不再对你用这个招数了。

应对老板恶意的情绪发泄

很多时候老板恶意地在下属身上发泄自己的负面情绪，把职权比自己低的下属当作倾到负面情绪的垃圾桶。而这种下属往往性格温和、骂不还口，让老板感觉“骂了也白骂”。

但是，如果长期成为老板选中的垃圾桶是有害身心健康的，我们凭什么要背负老板的负面情绪?

所以一旦你察觉老板对你的训斥并不合理，就一定要想办法巧妙地还击，让老板知道——欺侮你也是要付出代价的。推荐你使用“提问法”来应对老板恶意的情绪发泄。

暴怒的老板往往不停地对你指责，而不是解决问题。那么你不妨用各种问题引领老板聚焦在问题上。例如，李卓汐曾经历一个特别糟糕的老板，据说他与总经理的关系并不好，而且他还是入赘女婿，在家庭中也没有优势地位。平时的工作中李卓汐能感受到他内心的压抑，他喜欢抓住下属发泄心中的郁闷。例如，他从不告诉下属他想要什么样的 PPT，但是如果李卓汐呈交给他一份 PPT，就会被他数落，他不说 PPT，而是侮辱下属的人格，如侮辱李卓汐的 MBA 白学了，MBA 毕业竟然不能做出漂亮的 PPT；侮辱李卓汐年纪这么大了，竟然不能做出让他满意的 PPT……开始两次，李卓汐不说话，含泪离开，回去后尽力改善自己的 PPT。但是，当李卓汐做出大家都公认的漂亮 PPT 时，他依然不断责骂。于是李卓汐开始用提问法对他进行反击。当他说李卓汐的 PPT 是垃圾的

时候，李卓汐请他指出哪点是垃圾，他往往继续侮辱道：“全都是垃圾。”李卓汐继续用提问法：“那您给我呈现一个您满意的 PPT。”他不得不拿出一份他做的 PPT，这时李卓汐接着追问：“您认为这个 PPT 是色调好，还是结构好？”就这样不停地提问，逼迫他不再去说那些没有道理又刺耳的言语，而是去解答李卓汐的问题，尽一个上司真正的职责——上司有责任清楚地告诉下属他想要什么。

当然了，李卓汐的提问是经过事先演练的。当李卓汐察觉到这个老板总是在他不高兴时拿 PPT 说事，以便来发泄他情绪时，李卓汐叫停了他这个游戏。因为他已经开始对李卓汐进行“职场欺凌”了。要知道，职场上虽然有同事间的欺凌、老板对下属的欺凌、下属对老板的欺凌（一般是对付新老板），但是发生最多的确是老板对下属的欺凌。因为这种欺凌很难和管教下属区分开来，如李卓汐的老板总拿 PPT 为借口来训斥李卓汐。

不过，一旦你察觉了，请一定要巧妙地反击，而不是无休止地忍耐老板无理的训斥和叫骂，因为你的忍耐只能让情况更加糟糕，成为他日后最习惯捏的“软柿子”，一旦遇到烦闷就把你叫来臭骂一通，全方位打击你的自信，彻底毁灭你美好的一天。那么如何巧妙地反击而不撕破脸呢？

1．身体语言

当他侮辱你时，可以不用言语还击，但是必须做出反击的身体语言，如目光炯炯地凝视他、昂首挺胸地站着。这都在传达无声的语言——我是不可侵犯的。

2．提问法

用各种问题让他停止辱骂，把话题聚焦在问题上，而不是去侮辱你。而且你的问题也能帮助他认清，他是否有足够的道理这么做?

当然了，这两个方法都需要事先的演练，当老板再无理发飙时，不难过、不慌张、不自责，而是从容不迫地把演练的成果拿出来，促使他学会理智地对待你。如何对付老板的怒火，如图 6-1 所示。

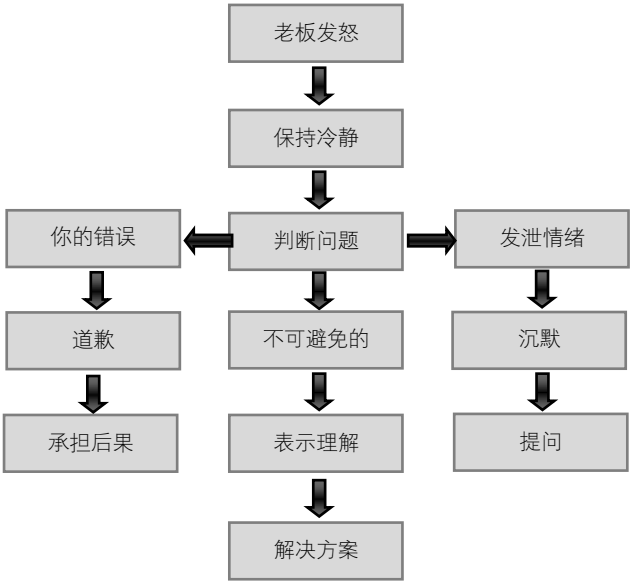


图 6-1　如何对付老板的怒火

不急慢比自己年轻的老板

华先生是一位具有 MBA 学位的潜力股，最近刚从公司的内部管理培训项目结业。仅仅 28 岁，他就被安排了一份重要的管理工作，但是

当时他几乎没有相关的管理背景。他的就职立刻成了大家的焦点，因为他要负责 3 个轮班运营部门的 100 名员工，确保高效管理 7×24 小时的生产环境。

华先生所接手的部门情况非常糟糕，内部员工和外部的客户对这个部门都非常不满。这个部门之前的管理散漫，做事拖拉。所以，大家都不看好华先生的前景。

张助理是总经理派给华先生的助手，那年张助理已经 40 岁了，虽然她只是中专毕业，但是在管理生产方面有 20 年的实践经验。总经理告诉张助理：“你是去帮助华先生的。”尽管张助理对自己的这个新职位有些担忧，但她还是答应了。

由于没有经验，华先生一开始认为，各种不尽如人意的状况是工作中理应存在的，因此对它们应该持容忍的态度。他认为如果自己足够努力，就能成功。在他的观念里，补救下属犯的错误就是工作的全部。他下定决心“忍耐下去”并且加班加点地工作。

当张助理和华先生开始在一起工作时，华先生丝毫不听取张助理的建议，而是用强权命令张助理必须听从自己的。渐渐地，华先生开始察觉到，他部门里存在的问题，比他原来想象的要严重得多。但是，碍于上下级关系，他不好意思开口问张助理该怎么做。张助理感觉到了华先生的束手无策，于是主动成了华先生的谋士。张助理每天找华先生开会，帮他划分工作的优先级，并且与他分享管理、计划、组织、授权和考核员工的基本原理。一段时间过后，华先生开始从不同的角度看待问题了，他意识到：

- 他不能“只靠更努力地奔跑来摆脱挫折”。
- 计划能够让自己看起来从容不迫，同时它还是实现最后成功所不可或缺的。
- 没有准备的授权，是灾难的开端。
- 工作中必须设置优先级。

华先生把自己的新收获与管理层分享，获得了管理层的大力赞赏。过了一段时间以后，部门的状况有了好转，这时，华先生又向管理层提出了变革的请求。在华先生打造的新体系中，充满了实用而又让人惊喜的想法。张助理继续用她的实战经验支持着华先生的变革计划，张助理为能够执行他的变革做了详细的规划和铺垫。

最终，新的系统得到了实施并且取得了重大的成功。随着成功，华先生担任的角色越来越复杂，肩负的责任越来越大，在业界的知名度越来越高。当华先生担任公司副总经理时，张助理被他提拔为生产部的总监，这是公司史无前例地重用一名只有中专学历的员工。在华先生的就职大会上，他毫不掩饰对张助理的感谢：“当我还是一个毫无经验的新任经理时，张助理用她丰富的管理经验无私地帮助了我……”

如果你像张助理一样，被指派了一名年轻、傲慢而毫无经验的老板，你能如张助理般善良、职业、隐忍，成功地与年轻老板合作吗?

近年来，年纪稍长的员工向年轻的上级报告工作的情况越来越多了。美国的招聘网站 CareerBuilder 最近的一项对 5 000 名员工的调查发现：43%的 35 岁或以上的员工表示他们目前正在为比自己年轻的老板工作。科技的改变和这个趋势有着密切的联系，在很多新兴行业，迅速掌

握了新科技的年轻人更容易出人头地，于是很多职场“老古董”需要学会如何与更加年轻、更加明智的上级相处。

作为研究职场心理的专家，作者也提倡年长的员工应该适应年轻老板的工作方式，而不是试图抗拒或改变他。

年长的下属容易犯三个错误：第一，理所当然地认为他们应该因为年龄而得到年轻老板的尊重，其实，年长的员工必须通过自己的努力去赢得这种尊重；第二，年长的下属会误以为年轻老板想要或需要照顾或指导，其实，年轻的老板是相当独立自主的；第三，有些年长的下属还会利用自己的经验、知识去试探年轻老板的肚子里是否有“料”，如果发现了年轻老板的短板，便摆出高高在上的态度，又或者借机偷懒，其实，这是一种非常危险的做法。年轻老板可能少的是经验，而不是智商。

年轻老板也容易走入“年轻气盛、刚愎自用”的误区，听不进意见及不懂得尊重别人。

所以，一个年轻老板和一个年长的下属之间的关系引出了支配和服从的问题。作者的建议是，重新定义“服从”，服从不一定意味着投降。年长的下属应该努力接受这一现状并放下任何不满。取而代之的是，把创造业绩当作自己的终极目标。年长的下属不妨观察老板的管理风格并顺势而为，想办法与老板融洽相处。如果老板极具竞争力，那么尽可能地做好一个团队合作者，尽可能给他帮助，他的成功就是你的成功。

第 7 章

如何说服你的老板

- ▶ 理解老板的决策风格才能说服老板
- ▶ 深度解析老板的 5 种决策类型
- ▶ 向上说服的 6 个秘密



理解老板的决策风格才能说服老板

这种事情肯定在你的身上发生过，你召集会议去说服老板和同事们推进一件事情：你们公司需要立即出资去投资一家有风险却守诚信的小公司。你的讲演充满了激情，你的数据毫无瑕疵，你的逻辑坚不可摧，但是两周后，你知道，你的提议被搁置了，为什么呢？

很多人都犯了这样的错误，当他们想说服老板时，花了太多的精力去把内容做好，而忽视了用什么方法去传递信息。很多时候，老板做了很多错的决策，仅因为他们接收到的是下属呈现的无效信息。所以，通晓老板的决策风格，对于说服老板有非常重要的作用。

根据《哈佛商业评论》2002 年发表的由具有 40 年销售顾问经验的葛瑞·威廉姆撰写的文章，老板们大都遵循以下 5 种决策风格，如表 7-1 所示。

魅力型

魅力型老板很容易被新的想法或概念所吸引，而且可以快速地吸收大量的资讯。不过，他们也相当务实，除非得到相关的事实证明，否则原先的热情就会急速地冷却。

他们非常重视执行的层面，特别是执行过程的细节部分，以及财务面的实质结果，因此在说服过程中必须加强这一方面的说明。

不过，魅力型的老板通常比较没有耐性，注意力持续的时间非常短暂，所以在一开始时就要说出重点，说话要简短直接，不要拐弯抹角。

表 7-1　老板的决策类型

	魅力型 （约占 25%）	思考型 （约占 11%）	怀疑型 （约占 19%）	追随型 （约占 36%）	控制型 （约占 9%）
老板的共性	老板之所以能够身居要职，很大程度上是因为他们能够做出有效的决策。他们从经验中学习并建立了一套标准作为行动指南。每项决策都受理智和情感两个因素的影响，但是在实际决策中，每个要素的分量因人而异				
描述	• 容易为新的构思动心 • 权衡各种因素之后决策 • 倾向于形象思维 • 喜欢智慧和事实 • 思想开明，不强求别人	• 最难说服 • 欣赏有数据支持的论证 • 讨厌冒险 • 不能很快决策	• 对任何数据都持高度怀疑态度 • 敌视不符合自己价值观的东西 • 咄咄逼人 • 好斗 • 专权 • 凭自己感觉做事	• 讨厌冒险 • 时常参考自己或所信任的人的经验	• 讨厌不确定性和模糊不清 • 注重纯事实 • 喜欢科学的分析方法 • 内心恐惧和不安
典型特点	• 热情 • 魅力四射 • 健谈 • 有支配欲	• 理智 • 聪明 • 逻辑性强 • 重理论	• 个性极强 • 要求苛刻 • 爱捣乱 • 脾气暴躁	• 有责任感 • 小心谨慎，偶有冲动 • 崇尚品牌 • 精明	• 逻辑性强 • 理性 • 具有判断力 • 仔细

续表

	魅力型（约占 25%）	思考型（约占 11%）	怀疑型（约占 19%）	追随型（约占 36%）	控制型（约占 9%）
	• 有毅力 • 喜欢冒险 • 有责任感	• 求知欲强 • 用词严谨 • 欣赏定量分析及有数据支持的结论 • 酷爱对比 • 更注重论证问题的方法 • 具有“抢占先机、制胜”的愿望，掌控欲特别强 • 时常为自己的深谋远虑而自豪	• 强烈的叛逆心理 • 有时使你感到人身攻击 • 容易暴露立场 • 容易相信与其经历相似的人	• 善于通过别人的眼睛看世界 • 有责任心的决策者 • 很少承认自己是追随型 • 希望别人赞美其有“创新精神和前瞻性” • 不懂时，会求助他人	• 力求准确、客观 • 分析能力强 • 个性十足，甚至专横 • 认为自己是最棒的 • 常会冒出与众不同的言词 • 不合群，孤芳自赏 • 容易做片面的决定 • 不愿对决策负责，一旦出现问题则会归咎于他人
习惯用语	• 结果 • 已证实 • 行动 • 显示 • 观察	• 质量 • 理论上 • 思考 • 数字 • 聪明	• 感觉 • 掌握 • 权利 • 行动 • 怀疑	• 创新 • 加速进程 • 专家意见 • 类似 • 以前	• 细节 • 事实 • 理由 • 逻辑 • 权利

续表

	魅力型 （约占 25%）	思考型 （约占 11%）	怀疑型 （约占 19%）	追随型 （约占 36%）	控制型 （约占 9%）
	• 容易 • 清楚 • 专注	• 计划 • 专家 • 论证	• 相信 • 要求 • 中断	• 什么行得通 • 老办法 • 敏捷 • 有前景 • 像从前那样	• 处理 • 有形的 • 抓住 • 说做就做 • 保持诚实
说服方式	• 注重结果，简单直接 • 开门见山 • 绝不千篇一律 • 使其互动 • 结果好像老板引导讨论过程 • 在公司其他决策精英中寻求支持 • 切忌不要被其激情冲昏头脑，低调对待其赞同	• 需要尽可能多的信息 • 希望了解方方面面 • 开诚布公表达疑虑和担忧 • 使其感觉“天生我才就有用” • 保证你的建议是最好的	• 如履薄冰，小心为妙 • 必须获得其足够信任 • 借助其所信任的人的支持 • 赢得信任 • 纠正其错误时，一定给他留面子 • 维护其声誉和自尊心	• 注重业已验证的经验 • 参考资料、证据最具说服力 • 引用成功先例 • 不要推销自己，除非你有辉煌的历史 • 引用老板自己或其信任的人的过去所做的决策支持自己的观点 • 创新且得到验证 • 新颖且可靠	• 清晰的条理和可信度 • 来自专家的细节 • 提建议时不要攻势太猛 • 老板热衷于自己的想法 • 你需要长时间保持沉默 • 不要推销，而是等待老板“选购”

续表

	魅力型 （约占 25%）	思考型 （约占 11%）	怀疑型 （约占 19%）	追随型 （约占 36%）	控制型 （约占 9%）
	• 直观工具，展示建议的特点和好处 • 陈述中的事实要支持其热情 • 紧扣公司利益，阐明如何使公司更具竞争力 • 切勿使用“缺乏以结果为导向”的片面论证 • 言明风险及避险措施 • 不要急躁			• 前沿且保险	
条理次序	• 寻求其他主要决策者支持 • 解释意义 • 风险分析及避险措施 • 提供反面/正面事实	• 分两步或多步走 • 为什么 • 方案、支持数据及其获得方法 • 参考案例	• 借助老板信任的高层人物 • 展示说服的要害内容 • 强调信息来源的可靠性	• 说明决策风险低，且颇有创新 • 为什么 • 方案、支持数据及其获得方法	• 不断提供信息，逐步瓦解其防线 • 沉住气，不着急，耐心及时反馈不决策带来的负面效应

续表

	魅力型 （约占 25%）	思考型 （约占 11%）	怀疑型 （约占 19%）	追随型 （约占 36%）	控制型 （约占 9%）
	• 简单明了 • 详尽的报告	• 使老板卷入并与你一起阐述 • 避免出其不意引入新观点 • 分析成功概率	• 有技巧地提供各种来源可靠的信息 • 引经据典 • 尊重：你大概以前看到过……正如你所知 • 尽量从实际出发，使论述具体化，措施得当 • 阐明能够产生“阳春白雪、鹤立鸡群”的结果 • 一定把结论归功于老板	• 参考案例，重点介绍不同行业案例 • 使老板卷入并与你一起阐述 • 避免出其不意引入新观点 • 分析成功概率 • 强调更可靠	

思考型

思考型老板是最难以理解、最难被说服的类型。他们对于控制的重视远超过创新的需求，而且对于风险的接受度偏低，因此喜欢不断地提问，只是为了一再确认可能面临的风险或负面结果。他们常常为了做一个决定，要求阅读各种市场调查、消费者调查、成功案例研究、成本效益分析等专业报告，希望能参考不同角度的分析与观点。

因此，他们需要较长的时间去思考，自己决定哪种方式才是最可行的，所以最好不要自行为他们下结论或提出任何建议，否则就会被认为过度热心、不可靠。

怀疑型

怀疑型老板对于任何的资讯都抱着怀疑的态度，喜欢与人争辩。与思考型不同的是，前者通常是对事不对人，但是怀疑型的老板则偏爱针对个人。思考型的老板通常不轻易表露自己的想法，怀疑型的老板则会毫不掩饰地大声说出自己的意见。

在说服怀疑型老板时，最重要的是个人信用。这类型的老板通常比较信任与他们有相似背景的人，例如，同一所大学毕业的，或者曾经共事的工作伙伴。你可以寻求具有类似背景的人为你背书。

不过，这类型的老板有一个好处，一旦他们确认这些想法出自他们所信任的人，通常会很快地做出决定。

追随型

追随型老板倾向于根据过去的经验或其他人的做法来做决定，生怕自己做出错误的决策。虽然追随型的老板态度较为谨慎，但并不多疑猜忌，他们只是希望有人帮助他了解自己所不熟悉的事情。

与其他类型的老板相较，追随型的老板是最容易被说服的。要能成功说服他们的关键在于，你必须提出成功的案例作为证明，增加老板的决策信心。

控制型

控制型老板厌恶不确定性及模糊性，他们是理性的、精确的、客观的，绝不感情用事。他们通常只从自己的角度出发，不像追随型的老板可以站在其他人的角度思考。

他们总认为自己才是最优秀的专家，因此不能接受别人给予的意见。你唯一能做的就是尽可能提供详细的资料分析，然后由他们自行做出决定。

通常他们内心的恐惧及不安全感会左右他们的决定，而且会通过特定的行为掩饰自己的不安，如过度注意流程的细节等。所以，要说服这类型的老板，就像在玩猫捉老鼠的游戏，你必须从他的问题中搜寻他不安的线索。

以上 5 种决策风格有着非常显著的差异，如控制型老板非常厌恶风险，魅力型老板喜欢找到风险所在。尽管每个人在做决策时考虑的角度不同，然而很多人只用一套方法去对付所有类型的决策者，他们与思考

型的老板讨论他们的案例，他们在说服怀疑型的老板时仍然这么做。其实，当想说服老板时，需要针对老板是哪种决策类型“量体裁衣”，以最有效的方式把信息传递给老板，这会严重影响你最终的结果——能否说服老板。



深度解析老板的 5 种决策类型

老板之所以成为老板，很大程度上是因为他们曾经是成功的决策者。如果回顾他们的经历，那么你可以看到他们成功地建立了一套标准来引领他们的决策。他们的每个决策都被两个主要因素影响着：情感和原因。但是在决策的过程中，这两个因素各自发挥了多大的作用要因人而异。

为了找出老板们的这 5 种决策风格，葛瑞 威廉姆曾经对各个行业的 1 600 名老板进行了为期两年的研究，看看他们是如何做采购决定的。葛瑞·威廉姆的研究小组聚焦在这些问题上，如他们愿意冒多大的风险？他们是如何看待现状的？这些显示了他们做决策的倾向。这 5 种决策风格与个性不同，这 5 种风格仅是去描述人是如何做决定的。当然了，人不止一种做决策的倾向，很多时候他们要根据所在的环境做出调整。不过，这个研究也显示了，即使面对非常复杂的环境，很多人还是倾向于一种做决策的风格。所以，会对这 5 种风格做更为详细的描述，来帮助你更好地说服老板。

为了让你更好地理解老板的 5 种决策类型，可以通过以下这个案例……

麦考斯是业内领先的办公用品公司，公司的产品线包括打印机、传真机、复印机。这个公司的组织结构属于高度的中央集权，在总部设有广告部和市场部。玛丽是市场和销售的副总经理，她希望重组公司，以便能更好地服务客户。尤其，她希望在每个销售大区有一个会计团队以替代公司层面的会计团队，以后公司的主要会计团队散落在公司的 5 个主要大区，由 5 位公司副总裁分别领导。不仅如此，在玛丽的计划中，以后每个地区还会有自己的销售和市场团队，总部的市场团队只负责品牌建设。为此，玛丽需要说服公司的首席执行官诺兰同意她的计划和改革。

魅力型老板

魅力型老板占访谈老板的 25%，这类老板很容易被新主意所吸引，可以迅速吸收大量信息。

他可以迅速地从大的主意转移到执行的细节中。魅力型老板通常被描述为热情的、健谈的、有魅力的，爱做主的，坚持的、可以承担风险的、智慧的，同时也是负责的。

他对新主意充满了兴趣，但是要让他支持你的新主意并不容易。他很善于从过去总结经验，尤其是从过去的失败中总结经验——他虽然乐观热情，但是也非常现实。他还会找出事实来支持他们的感情，如果能支持感情的数据找不到，他很快就对新主意失去了兴趣。

他对能提升团队竞争力的方案尤其有兴趣，特别愿意在这方面与人

进行辩论。他根本就不会被一边倒的观点打动，尤其是这些观点还不指向明确的结果。他最终根据各方面平衡的信息做出决定。

为了说服魅力型老板，你需要让他兴奋起来，以激发他的兴趣。也就是你去和他讨论提案中最让他感兴趣的那一部分，进而和他讨论这里面包含的风险。这让他比较容易接受你的提案，而且增加他对你和提案的信心。而且，你们的讨论还要聚焦在结果上。你们的争论可以简单和直接，而且你还要给他很多视觉上的刺激，来帮助他同意你的提案。如果你根本不提供指向结果的信息，那么你的风险就是，他一会儿就失去了兴趣。而且你要对这个提案所包含的风险对老板直言，并对风险做出预测。如果你试图隐瞒提案中的各种负面因素，魅力型老板之后一定会发现的。

老板都是忙碌的人物，但是魅力型老板给予新主意的注意力尤其短暂。所以，在会议上，你必须从最关键的信息开始，否则你就失去了吸引老板的机会。即使你讲得滔滔不绝，魅力型老板也会不断地打断你。因为魅力型老板非常喜欢频密地互动，他们也非常喜欢主导讨论。

尽管魅力型老板看起来是能够独立思考的，但是做决定时他通常都喜欢依赖公司里那些有较高地位的人。而且魅力型老板希望你能安静地等待他做决定，也许这要花一点时间。

【说服实践】如果诺兰是魅力型老板

玛丽预定了与诺兰和其他公司管理委员会的高级成员的会议，预计他们需要花一小时去讨论玛丽制定的公司重组计划。在那天之前，玛丽和首席运营官杰克又过了一遍计划，杰克是

诺兰最信任的人，杰克对玛丽的计划提出了几点顾虑。

玛丽为会议准备了几个表格，但这只是她的参考资料，她希望能让诺兰可以从各个方向去讨论公司重组的问题。所以玛丽做好了随时修改这几个表格的准备，玛丽同时知道，诺兰在某种程度上会立即需要执行的细节，尽管这些细节不会在会上讨论，所以她准备了一个带有详细细节的报告，准备在会后交给诺兰。

玛丽做报告的时候画了一个表格，列出了公司的组织结构中存在的问题，她立即向诺兰推荐了方案，列出了新的组织结构和问题解决办法。她强调重组可以增加公司的市场竞争力，她说：“这可以帮助我们更好地服务客户，减少出错的概率，尤其提高对大客户的服务质量。”她描绘出重组计划如何帮公司在激烈的市场竞争中获胜。

玛丽的方案吸引了诺兰，她喜欢大胆出位的解决方案，她开始和玛丽讨论她的重组计划，就好像这个计划已经成功实施了。为了使计划落地，玛丽同时指出了重组计划的潜在冲击，她重点强调了重新安置员工的费用，还有可能来自几个部门的强烈抵制，如 IT 部门，重组之后他们的工作量将增加很多。

另外，玛丽还陈述了在执行过程中的风险细节，但是她又强调，公司 3 个最大的客户已经开始联系他们的竞争对手了，因为他们不满意公司的服务。

要知道，属于魅力型老板的诺兰希望很快推进事情，玛丽在结束她的提案之前问诺兰的下一步她该做什么。诺兰要求玛丽给一个带有时间表的详细实施方案。玛丽说：“我知道您需要这样的报告，所以我已经准备好了，这个报告里还有很多能证明我观点的数据，以及其他类似公司的重组案例，我们知道您

需要了解其中的风险，最后还有一份风险评估 。”

玛丽告诉诺兰，她的报告有两个版本，一个是简要版，另一个是深度分析版。当天晚上，在飞往南方的航班上，诺兰开始思考玛丽的提案和现在的公司结构对客户服务的影响。她拿起玛丽的报告，翻到了“公司组织结构对我们的大客户的影响”这一章节。

思考型老板

思考型老板占访谈老板的 11%，他是最难做决定的人，下属也很难理解并说服他。他通常被下属描述为有智慧，逻辑性强，可以迅速地海量阅读并且可以找到对自己有利的词汇，他对有大量数据支持的观点感兴趣，很难判断他的社交技巧，因为他喜欢隐藏自己的感情。他在职场中有深刻的欲望：参与到变革中并赢得胜利。他会为自己在竞争中的深谋远虑而骄傲，他对控制的需求远远超过了对革新的需求。

思考型老板特别喜欢比较性的数据，当他做决策时，他需要尽可能多的信息，如市场调研、客户调查、财务分析、案例研究。能说服他的关键是，提案能清晰地解释从 A 到 B 的各种路径。他尽力从各个方面去理解问题。和魅力型老板不同，思考型老板非常厌恶风险。

当你尽力说服思考型老板时，最好的方法就是公开和他谈论你的担忧，因为在风险面前，思考型老板能进行高效的有序思考，一般来说，他会问很多问题去探索风险所在，并寻求备选方案。如果你的方案能够降低风险，降低成本或提高效率，那一定会引起他的兴趣。

思考型老板会牢记那些不好的体验，所以请给他尽量多的选择。你

不必向他推荐你认为最好的方案，如果你总是在他面前下结论，他便不会信任你。对思考型老板来说，你需要给他大量的思考时间，以做出结论。

在一个会议上，思考型老板通常会有两种矛盾的观点，这会让下属感到迷惑，但是请记住，他们并不期望向下属露出底牌，让你知道他的真实想法。往往到最后你才知道他的观点和倾向。所以当他消化信息时你需要保持沉默。

【说服实践】如果诺兰是思考型老板

为了说服诺兰，玛丽知道她必须呈现尽可能多的数据事实，所以玛丽预计会议的时间会很长，以便诺兰去消化这些海量信息，因此玛丽预定了四小时的会议。

开始，玛丽陈述了公司的重组原因，她强调，如果公司保持原状，竞争对手会把现有的客户抢走，在这个陈述中，公司最大的风险就是不做改变（对思考型老板进行陈述时，所用的顺序和方式与魅力型老板的完全不同，要对思考型老板强调风险，对魅力型老板强调收益）。

玛丽解释了她做出重组方案所用的方法，她用了大量的数据。这时诺兰迅速指出玛丽的假设可能是错误的，这对玛丽来说是个好事，因为诺兰正在用自己的方法思考玛丽的提案。

接下来，玛丽强调了她的提案中每种方法的优缺点，并且举出了其他公司的重组案例，这些案例一半成功，一半失败，同时玛丽分析了成功和失败的原因，并且她在会议室的黑板上写下了重组过程中该做和不该做的。诺兰在黑板上加入了自己

的观点。

在玛丽的陈述过程中，诺兰问了很多挑战性的问题，玛丽知道这并非对自己的攻击，诺兰很敏锐地指出她的矛盾之处及她在用直觉做假设。当最后做风险评估的时候，玛丽说她觉得成功和失败的比例是六比四，而诺兰觉得是五五开。在会议结束时，诺兰给玛丽列出了清单，要求玛丽提供更多的数据。

第二次开会时，玛丽简短地总结了之前的讨论，还有诺兰的观点和要求，她知道诺兰非常讨厌重复，所以她清晰地指出这次的新资料与上次的不同，她讲述了自己找到新资料的方法，并且把重组的风险控制在可接受的水平。然后她总结了重组的成本和收益。在会议之后，玛丽准备了足够的耐心，因为她可能需要等待几个月才能等到诺兰的决定。

怀疑型的老板

在访谈中，19%的老板是怀疑型，他怀疑每个数据，特别那些挑战他经验的信息。他有非常强的个性，他是苛刻的，不赞同的、逆反的，他的攻击性很强，经常被描述为一个喜欢控制的人。

在你做提案时，怀疑型老板可能起身离开去接电话，但是你要忍受他的这种轻慢，他对你时间和精力的要求都很苛刻，不论实际你需要付出多少，他都要求你随时准备好。他经常会向你发问去拦截你的观点，这并不是针对你的攻击，而是他的个性。你不必在意，在你陈述提案时要保持冷静和逻辑性，值得庆幸的是，你通常很快就知道他的决定，你不会无所适从。

说服一个怀疑型的老板，你需要在他面前积攒很长时间的信用。怀

疑型老板喜欢信任和自己相似的人，如他的校友、曾经的同事。如果你和他没有相似的经历，为了取得他的信任，你可以找一个他所信任的人为你做背书，这样，他才能和你开诚布公地讨论问题。这仅是个开始，你需要最终用自己的能力取得他的信任，例如，你能很好地应对他那些具有攻击性的问题。

挑战一个怀疑型老板的风险是很大的，如果你非要这么做，必须小心翼翼。例如，有些时候怀疑型老板根据一些错误信息做出决定，你不得不去更正他，这时，你要给足他面子，在他保全声誉和形象之后，他才会信任你。他通常不喜欢得到别人的帮助，所以你必须把他当做什么都知道的人。尽管说服一个怀疑型老板听起来令人气馁，但是说服他的过程是很直接的，怀疑型老板希望看到全新的主意，但这些主意要来自他们所信任的人。怀疑型老板通常能快速地做出决定，而不需要你等待几个月才知道结果。

【说服实践】如果诺兰是怀疑型老板

玛丽知道她缺乏直接说服诺兰的影响力，所以她想先说服杰克，杰克是诺兰最信任的人。当杰克同意玛丽的想法之后，玛丽说服杰克和自己一起向诺兰陈述这个提案。她希望借此增加诺兰对自己的信任。在这之前，杰克已经把重组计划呈交给诺兰了。

玛丽知道诺兰需要从多种可信渠道给出的信息，越多越好。所以当谈到市场调查时，玛丽告诉诺兰，我已经安排了当地几个调查公司的专家，他们将和你去谈市场调查结果的细节。当诺兰向玛丽和杰克发出挑战时，玛丽和杰克总能很快地安抚诺

兰的情绪，当她知道诺兰的偶像是比尔·盖茨时，她告诉诺兰，你还记前几年微软有过类似的公司重组吗？

在讨论细节时，玛丽和杰克总在维护着诺兰的自尊，他们举了很多例子，告诉诺兰，很多公司因为重组获得了生命力，因为他们知道，诺兰对抽象的概念充满了疑惑，玛丽和杰克很仔细地将概念变成事实翻译给诺兰听。谈到他们需要重新安置200个员工时，他们会说得很具体，“我们会关闭办公大楼的二层和停车场的一部分，因为这里没有那么多员工了，但是我们会在离客户更近的地方租新的办公室”。

在结束提案时，诺兰逆反的性情又开始了，她指出他们的提案很可能引起公司的震荡，玛丽立即和诺兰说，您上次在开公司高层会时，不是要求我们保持和客户的密切接触吗？正是您的这个要求启发了我们想到了这个重组计划，诺兰最终接受了重组提案，她要求玛丽给她一份详尽的执行时间表。

追随型老板

在访谈中，36%的老板是追随型的，他做决定是根据过去做过相似的决定，或者公司的高层领导也做过类似的决定的，因为他害怕做错误的选择，所以追随型老板很少是尝鲜者。相反，他相信知名的品牌，这代表着比较低的风险，同时，他非常善于通过别人的眼睛看世界，他非常谨慎，是负责任的决策者，这类决策者在大公司工作的最多，也是最常见的决策类型。

他也会像怀疑型老板一样，用很多问题挑战你的提案，但是，你别被糊弄了，他最终总会同意一些有先例可循的建议，但是他不会承认这

些的，实际上他并不认为自己是追随者，反而认为自己是创新和超前思考者。追随型和怀疑型是容易被混淆的，其实追随型老板没有那么多的怀疑，他更愿意让下属思考那些他不了解的东西。这里有一个规律：当你很难区分老板属于哪种决策类型时，这样老板通常是追随型，因为其他 4 种类型都能显示非常明显的特点。

尽管追随型老板是非常难辨别的，但是他也是最容易被说服的，只是你要懂得说服的技巧——最重要的是要向他展示之前有人这么做过，并且成功了。

说服追随型老板时，别试图向他卖弄你的智慧，除非你在这方面有很好的成功经历，同时追随型老板也希望得到一些革新的、没有被证实的解决方案，但这些方案中不能含有较大风险。追随型老板的潜在需求就是尽量少地做出错误决策，这也是他很少做大胆决策的原因。最后请记住，就算要做大胆的决策，这类决策也要有成功的先例可循。

【说服实践】如果诺兰是追随型老板

玛丽很清楚诺兰关心什么，她要让诺兰知道重组的风险很小，同时让诺兰感觉到她是革新者。

在会议上，因为诺兰是追随型老板，玛丽举了很多重组后成功的案例，作为追随型老板，诺兰很善于把自己的脚穿进别人的鞋里去感受，而且玛丽的策略是忽略那些重组失败的案例，尽管她也收集了这些案例。这些因重组而成功的案例让诺兰感觉自己是个创新者——他们可能是这个行业第一个进行重组的公司。紧接着，玛丽提交了三个重组方案，并把每个方案和之前的成功案例相联系，其实玛丽最喜欢第三个方案，所以她的

第三个方案与四个成功案例连接。当诺兰发现第一个方案的成本最低时，玛丽立刻告诉她这个方案背后隐藏的风险，而且玛丽通过深入的细节分析验证给诺兰看，其实第三个方案是风险是最小的，而且有四个成功先例支持它。

由于向诺兰提交了三个方案，让他自己做选择，这也激发了诺兰的创意，他把第一个方案和第三个方案结合起来，这也是玛丽希望诺兰去做的。对于诺兰来说，自己重新产生一个方案的感觉非常好。

玛丽深知诺兰既需要创新又需要安全感，因此玛丽说其他公司以这种方式重组获得了成功，但是他们可以做得更好，他们的成本更低、效率更高，因为他们从别人的案例中已经获得了经验，所以他们在行动之前可以把过程设计得更完美。

玛丽还知道追随型老板喜欢维持现状，但当他看到成功的潜在可能时，他就会很快地做出决定，所以玛丽很快就会知道诺兰的决定。

控制型老板

在访谈中，9%的老板是控制型老板，他厌恶不确定性和模糊性，他单纯地聚焦在对事实的分析上，他被内心的恐惧和不安全所驱动着。他通常被形容为逻辑性强、无情的、注重细节的、精确的、善于分析的和客观的。和怀疑型老板一样，控制型老板有非常强的个性，甚至让人难以忍受，在控制型老板的心中，自己永远是最棒的。和追随型老板善于体会别人的感受不同，控制型老板从自己的角度看问题，他很快对别人做出评价和论断，这让别人容易疏远他。他通常独来独往，独自做决定，

尽管会向别人谈论他的决定，但是他很少听别人意见。

当你要应对控制型老板时，你需要帮助他克服内心的恐惧，尽管他伪装得很强大，但他是通过无休止的纠缠于细节来掩饰内心的恐惧。应对他就像玩猫和老鼠的游戏那样，你要努力捕捉他的需求。

在会议上，控制性老板常常沉浸在自己的世界里，因此你要准备应付长时间的沉默，而且，他从不投降，尽管很多时候他看到了数据、事实和细节，但这并不代表他能做出明智的理性的决策。他会跳到毫无逻辑的结论上。和魅力型老板不同，魅力型老板愿意对自己的决定负责，控制型老板善于逃避责任，当事情出错时，他总认为那是别人的责任。

为了说服控制型老板，你的论点需要结构完整。他需要你罗列出很多可行的细节，来促进他做决定。你不能向他推荐方案，而是让他选择方案，你要向他提供足够的信息，这些信息足以让他说服自己去做出某种决定。控制型老板和怀疑型老板很像，但是他们的关键区别在于，怀疑型老板很快做出决定，控制型老板则需要很长时间。所以作为下属，面对控制型老板时，不宜做出太激进的方案，如果你把工作计划做得过于紧凑，让老板感觉被催促，他会把你当成问题下属。

【说服实践】如果诺兰是控制型老板

诺兰一向独断专行，所以玛丽知道她必须让诺兰成为重组计划的掌控者，在几个月之前她就不断给诺兰发送信息，如客户调查报告、市场调查报告、财务报告、各种媒体报道。玛丽提供了一系列的数据，这些数据可以反映公司存在的问题，她知道其他的案例和信息并不能打动诺兰，当诺兰看到这些数据

时，他开始仔细阅读玛丽的报告。不久，公司在与一个大客户的合作过程中出现了一些问题，这扣动了诺兰行动的扳机，她召集公司高层人员开会，讨论应对方案，玛丽准备在会上提出重组方案。

其实，这 5 种决策类型无好坏之分，每种决策类型在特定的环境中都可能是最有效的，如追随型老板有高度的责任感，在制度完善的大公司里，是个好领导，而控制型老板是极端有效率的商业领导。作为下属，你必须了解老板属于哪种决策类型，以不断调整你的沟通方法，这样才能让你的提案最大限度地被老板接受。



向上说服的 6 个秘密

建立个人的信用

在工作上，个人的信用来自两方面：专业度及人际关系。专业度代表的是你在某个领域所具备的专业知识，这可以从你过去所表现出来的具体成绩得到证明。另一方面，在说服过程中，你是否表现出对问题的深入了解，并对各种可能影响事前做好完整的分析。

至于人际关系的信用度，是指个人的合群度与美誉度。第一，老板更愿意相信一位愿意接受他人意见、容易沟通的人，而非坚持己见、不容易妥协的人；第二，你不是为了自己利益，而是为了部门或组织整体利益着想；第三，你是诚实、稳定、可靠的人，不是情绪起伏不定、工

作表现大起大落的人。

所以，对下属来说，认真工作就是说服老板的一种筹码。如果认真工作又做得很杰出，一开口就让老板觉得对团队是有帮助的，老板自然会听你的多一点。所以说服本身不完全是要给对方压力，而是人有信用，观点有亮点时，你才产生吸引力，才能变成诱人的花朵，老板就像蝴蝶跟蜜蜂一样被你吸引。

对自己的观点充满了信心

美国前总统詹森（Lyndon B. Johnson）曾说：“自己深信不疑才能说服别人。”当你本人对于自己所推销的想法深信不疑时，别人就比较会相信你。如果你愿意投注时间和精力去找寻、发现并打造自己的想法，这份坚定的信念将使你在向别人推销想法时看起来更有说服力。

说服老板时需要生动

你的说明内容必定会牵涉比较抽象的概念或大量的数据，最好运用实际的例子，或者生活中所熟悉的事物作为类比，才能让资料产生意义，同时让老板能快速地理解。

举例来说，增加×××的营业额，相当于多销售××××套产品、这套全新研发的资料库软件就好比你的私人管理顾问，不仅可以立刻提供你需要的资料，更具备了资料比对分析的功能。

了解人性，从老板利益出发

说服老板必须要“了解人性”。人性都是在追求获利和规避风险，你的老板也不例外，想要下属做出业绩，但又觉得冒风险是一件非常不值得的事情，所以人性中就是有矛盾的。这在谈判学里叫作诱因与反诱因，诱因就是让对方觉得这么做有好处而想这么做，所以要从对方利益出发，很多广告词就是用了诱因，如“给我 30 分钟，我给你全世界”、“1 分钟小改变”，“1 年大业绩”等。但有时也要给老板施加点压力，如点出如果不革新，就输给对手了，这就是反诱因。

考虑老板的立场

人们时常感觉身为老板的人总是性格保守，对于许多事情都持否定态度，似乎他存在的唯一的目的就是反对。事实上，老板在行事作风上所表现出的保守倾向，多半是为了顾及不同的需求，必须在相互冲突的期望之间寻求最大公约数。

当你处在组织的越高层时，就被越多不同的势力所拉扯，无法自由地依据自己的喜好或行为模式做事。所以，你的老板必定如此。

你的老板所面对的是更广大的组织网络，他所要解决的不只是工作的问题而已，更多时候他必须处理复杂的人际关系。这是你在说服时必须考虑的方方面面牵制他的因素。

善用“竹子理论”

很多时候，和你沟通的老板显得蛮横无理、自以为是，又或者高高在上。这时要善用“竹子理论”——风一吹，竹子就随着风向倒向一旁，等风停了，竹子又挺直了，甚至还可以逆向倾倒。竹子理论运用在说服老板方面就是“三变法”。

一是换个人去说服老板。我要说服老板说服不了，那我去说服老板旁边的人，让老板信任的亲密的人来说服他，如他的助理；或者换一位外部专家去说服老板，同样也能达到说服的目的。

二是变时间。这次说服不了，下次再谈，用时间换取空间，等老板想清楚了或有所触动了，就愿意听从你的建议了。

三是变地点。严肃的办公室不成，去咖啡厅喝个下午茶，在放松的环境下谈谈，或者一起吃午饭，做个非正式的交流，进一步拉近彼此的感情。

第 8 章

如何对付坏老板

- 坏老板是如何得到升迁的
- 在问题老板手下的生存策略
- 不兑现承诺的老板
- 不顾员工安危的老板
- 完美主义的老板
- 从不指出方向的老板
- 冷酷无情的老板
- 媚上欺下的老板
- 喜欢玩弄权力的老板
- 一仆二主，谁才是老板
- 爱骂人的老板



坏老板是如何得到升迁的

人们总是感叹一些能力很差、道德败坏的人却堂而皇之地爬到老板的位置上。气愤之余人们不免好奇：难道高层的眼睛都瞎了吗，怎么会提升这样的人呢？这里我就向你揭秘这样的人是如何得到升职的。

当研究那些能爬到老板位置的人时，发现两幅截然不同的画面：第一类人在职业生涯的早期就表现出了非凡的领导才华，他们能在复杂的情形下处理问题，并愿意承担责任，这使他们顺利地晋升到高层管理岗位上；而第二类人虽没有第一类人所具备的那些才华，但具备另一种特殊的才能——人际关系技巧。他们知道如何在领导面前伪装的技巧，并不择手段地保全自己，他们就是所谓的“玩弄政治技巧的坏老板”。从他们的升职经历中，也见识到很多“办公室政治技巧”的使用。

对于这些坏老板，人们不应只持有否定的态度，还应该辩证地看待他们的升职，同时他们也促使人们反省自己某些不合时宜的做法与价值观。在奋斗的过程中，有能力而又雄心勃勃的人们可以从这些“玩弄政治技巧的坏老板”身上学些什么，而又摒弃些什么呢？

接下来，将逐一阐述“玩弄政治技巧的坏老板”的一些特点（见表8-1），并举例说明。

表 8-1 “玩弄政治技巧的坏老板”的特点

基本行为	晋升技巧	无基本竞争力的标志	防御策略
圆滑的个性	组织中的“演员”	管理中的投机取巧	老练地保护自身职位
想方设法接近上司	为了晋升不择手段	决策中的政治手腕	牢牢地控制大权
人际关系的冠军			

学习他们：圆滑的个性

当一名公司主管在电视上被问到为什么会被提升到现在这个位置时，他说了这样一句谚语：“如果你打开一袋石子，从山顶上把它们扔出去，那么最圆滑的那颗滚得最远。”在组织中，你需要被管理者喜欢，但是有些下属缺乏人际技巧，经常对某些自己看不惯的现象直言不讳，却毫不顾忌老板的面子或感受。因而他们的公开言词很容易引起老板的不安，毕竟很少有人能接受尖锐的批评。

不言而喻，友善随和的个性是被老板和同事所接受的先决条件，具有这样性格的雇员是团队中受到喜爱的人。很多缺乏人际技巧的人根本没有意识到，在团队中，他们持有极端观点且拒绝通过协调达成共识的行为并不是在坚持真理，其实是在孤立自己、对抗其他人。这种情况甚至会发生在团队中最优秀的成员身上，他们往往没有运用自身的能力去完成团队的目标，而是固执己见。

所以，尽管这样一种圆滑的、与周围环境相适应的行为方式不会必然地使你得到提升，但是你成为一个被提升对象的必要条件。对于那些没有这样做的人，要想单纯地靠自身的能力和本领来得到提升则相对困难很多。

学习他们：想方设法接近上司

《圣经》里称一个人不应该掩饰自己的锋芒。如果上级不知道你或你的能力，那就没有办法提升你。因此“玩弄政治技巧的坏老板”特别善于联络上司，他们想尽一切办法让老板们看到自己，如他们主动成为去做团队工作汇报的人，主动成为公司社团的积极分子。他们绞尽脑汁成为芸芸众生中引人注目的那个人。

他们在招待会和讨论会上很活跃，时刻确保自己围绕在上司的周围，以便随时提供服务。他们甚至让自己的家庭成员，如让自己的小孩与上司的小孩同处一个学校，就是为了与上司有更多的间接联系与接触机会。特别是当自己拥有与上司相同的求学或工作经历时，他们就大胆地向外宣称与自己的上司拥有同样的教育背景和人际网络，以提高自己的身份。

“玩弄政治技巧的坏老板”已将这类行为发展成为一种特殊的技能，在竞争对手尚未明白这一游戏规则时，他们就通过自己的造势轻松地击败对手。

学习他们：做人际关系的冠军

当同事们都去上高级 MBA 或其他短期课程，以提高专业的和管理的技能时，“玩弄政治技巧的坏老板”大都是忙于建立自己的“人际网络”，即致力于一些对他们的职业生涯有利的外部联络。他们明白，一旦组织中有一个空缺的职位，你必须要有一个“提携者”，他能在决策者面前偶尔提起你的名字。你必须给他以恩惠，这样他也会乐于以此作

为回报。

如果公司里突然有了一个高职位的空缺，人们总可以看到：许多优秀的候选者出于礼貌而不好意思提名自己，同时又小心翼翼地避免让其他可能的竞争者处于有利位置。而在这之前，“玩弄政治技巧的坏老板”已经动员他们人际网络中的非竞争人员和忠实的支持者，让他们为自己公开或半公开地到处游说。作为回报，“玩弄政治技巧的坏老板”会承诺在新的组织中给他们满意的位置。

事实上，这就是“玩弄政治技巧的坏老板”使用的主要策略，因为他们比谁都清楚，一旦组织中的某个高位完全取决于一个人的才华和潜力时，他们将没有任何机会。虽然他们的能力与才华不足，但他们是天生的人际高手，他们对谁是“有用的人”有准确的判断，因而他们利用自己的人际网络在各种竞争中获胜。

警惕：他们是组织中的“演员”

这里有几条简单而有名的法则，有助于给你的上司留下好印象。“玩弄政治技巧的坏老板”在实践中一般都使用过它们。

（1）确保你的上司需要你就如同你需要他一样：对于部门内发生的事情应如实、详细地向他报告；协助他及时准备好那种很耗时但又是总部所需的日常报告，让他轻松地应付好他的上司；在公众场合要毫不犹豫地赞扬上司，并且让周围的人都觉得自己是上司的心腹。

（2）绝不要给你的上司任何不愉快的意外，一定要过滤或隔离一些坏消息。控制任何向上传达的信息，上司就会以为你把一切都处理得很

好了。

（3）如果组织需要你达到一些目标，那么把它们设置在你能够轻松完成的水平上。

在管理突出的公司里，一般都有一套完整的绩效评估体系用来评价各专业人员对各种任务的贡献程度。一些“聪明人”知道如何充分利用这套体系，他们一般通过以下方式来达到目的：取悦项目中的临时负责人；诱使客户给自己打高分；挑选那些容易成功的任务来获取表扬。

“玩弄政治技巧的坏老板”的这些手法都非常有效，常会使人产生一种“他干得不错”的好印象。

警惕：他们为了晋升不择手段

对于“玩弄政治技巧的坏老板” 而言，他们经常给人营造一个自身竞争力很强的印象。他们需要管理专家和表现优秀的人来支持他们。关键的问题不是：“谁工作得好？”而是“谁有‘工作好’的口碑？ ”

前面已经指出，“玩弄政治技巧的坏老板”偏爱一个工作任务中“秘书”的角色，因为这样他们可以有机会向上司汇报。如果事情进展顺利，他们就汇报给上司并且获得表扬；如果事情进展不顺，他们就把责任推到其他专家或管理人员身上。他们对上阿谀奉承，对下欺压打击，并且在背后对有才华的团队伙伴说坏话。

他们不得不提防着那些有能力的、能够威胁到他们提升的下属。由于他们不信任这些下属，所以他们永远不会对这些下属委以重任，因而他们常喜欢运用的一个手腕是“分而治之”。他们以此分别对待每个下

属，并把别人的观点当成自己的说出来。

“玩弄政治技巧的坏老板”可能遇到难题，那就是他们的“提携者”权势衰弱或被逐出权力圈。十分有趣的是，你将看到他们是多么迅速地抽身而逃，加入新的“掌权联盟”，完全没有一点点原则或忠诚度可言。换句话说，他们千方百计地避免失败。

警惕：他们在管理中的投机取巧

一个严格要求自己的人与“玩弄政治技巧的坏老板”的不同之处在于对质量的看法。前者会尽力把每件事做得很出色，他基本的目标就是把当前的工作高标准地做好。在挑选伙伴时，他会偏爱一个能助他一臂之力、完成工作的，而一个典型的“玩弄政治技巧的坏老板”根本不考虑这种观念，他要寻找的合作伙伴是那种他可以利用的人，而不是他们的工作完成得质量如何。如果这种合作出来的成果在上司那里通过了，“玩弄政治技巧的坏老板”就会感到很满意，然而他们只是达到了工作任务完成的最低标准，并且给那些严格要求的人和客户带来了麻烦。如果哪天这种“低质量”绩效被人发现了，他们也不会感到任何不安，相反会简单地掩饰过去或把责任推卸到别人头上。

他们处理事情的这种方式并不是以原则为基础的，而是一种特定的机会主义方式。只要能达到他们的目标，他们就会拉帮结派，组织联盟，有时甚至毫不犹豫地加入另一个“小团体”，只要它能更好地为他们的目标服务。

警惕：他们在决策中的政治手腕

高质量的决策，是指对事件拥有清晰的、为众人接受的观点；审视周围环境，以便及时采取行动；对可供选择的备选方案进行了充分探讨，而且对于其他相关的备选方案也非常清楚，因此当进展与计划不一致时可以采取正确的行动。

相对于这种“警觉式”的决策程序，“玩弄政治技巧的坏老板”却只是希望周围的人告诉他们所喜欢听的事情，他们的决策带有太多的个人喜好。

“玩弄政治技巧的坏老板”在决策过程中的一些基本特点是：

- 尽量拖延决策时间，直到不能再拖为止。
- 不是积极主动，而是消极被动。
- 善于建立一个临时的联盟，为其看起来很吸引管理者的注意力与赞同赢得重要的选票。
- 没有任何犹豫或不确定的表现，因为这会被当成软弱的标志。
- 对于一个问题，最好的解决办法，并不一定要求有一个最终结果，而往往是一种谁也不想要的折中方案。

可以看出，在一个“玩弄政治技巧的坏老板” 主导的组织里，形成的决策总是“次优”。从长期的角度来看，这将影响整个组织的效率。

警惕：他们老练地保护自身职位

由于相对缺乏管理知识和技能，当“玩弄政治技巧的坏老板”面对

专业性的管理问题时，常会受到一种威胁，即别人看起来更适合他所处的职位。

所以，一旦他们身居要位，他们就必须全力保卫自身职位。当有人率先试图削弱他们的权威时，他们就会给出一个明确的信号以降低威胁。例如，把他从某个工作组中调走、把他置于一个孤立的位置甚至解雇他。在英国政界，有一条金科玉律：“不要把受伤的敌人留在那儿，把他从内阁中彻底清除。”

一旦“玩弄政治技巧的坏老板”稳坐高位达一段时间，他们就会撕下平时道貌岸然的伪装，成为武断而专权的独裁者。

很明显，对于“玩弄政治技巧的坏老板”来说，他们所任命或提拔的人，看重的是其忠诚度，而非其能力。在美国一些大学里，院长经常采用的做法是任命一个最让员工讨厌的人作为副院长，这实际上是为了保全自身职位而设置的“缓冲器”。如果一个大学里某个杰出的员工在科研方面发表了大量的文章，那么他在教学方面的工作量往往就会被加重。

警惕：他们牢牢控制大权

对“玩弄政治技巧的坏老板”来说，一个基本的原则就是牢牢地控制他人，同时不受任何人控制。这带给他们两大优势：来自下属的威胁更少；给自己的自由更多。

“玩弄政治技巧的坏老板”最重要的指导方针是控制财政大权和人事任免权。此外，他们还要求所有的（甚至是极小的）事情都要由他们

决定。这使得每个人都要依赖于上司。这样，他们往往需要更多的工作时间，但同时他作为老板也有一种强烈的大权在握的感觉。

另一种对组织实施控制的方式是及时掌握组织内发生的一切，他通常与组织内的各种人经常保持着一种特殊的联系。这些人扮演着“深受信任的告密者”或“间谍”的角色，他们往往将组织内发生的真实事情作为第一手信息反映给“玩弄政治技巧的坏老板”，以供他们采取措施捍卫自己的权势。



在问题老板手下的生存策略

其实，除了之前谈到的“玩弄政治技巧的坏老板”确实集中了自私、虚伪、不替他人着想等人性的丑陋之处，大多数的老板并不能被冠以“坏”的名头。虽然他们的行为可能不恰当，甚至有些极端，让下属感觉和他们一起工作异常艰难，但这并不是他们的本意，他们只是在某些方面的思维和行为出现了偏差，因而作者更愿意把他们叫作“问题老板”。

必须承认，和一个问题老板一起工作是一件不容易的事情，因为他带给了人们太多的困扰。《商业和心理学杂志》（*Journal of Business and Psychology*）进行了一项涉及各行各业 1 100 名参与者的研究，该研究显示，员工对其老板的看法将对其与家人的交流方式和自身生理健康产生重大影响：实际上，如果你不喜欢自己的老板，患上心脏病的概率会增加，并影响你与亲人之间的关系。这确实是一个坏消息。

但是坏消息并不止这一个，美国的哈里斯互动调查公司（Harris Interactive）和招聘网站 Glassdoor 对约 2 000 名成人展开了一项研究，结果显示：20%的受访者表示问题老板“影响了他们的职业发展”。美国心理学家艾莉森·格林（Allison Green）在《美国新闻》（*U.S. News*）上刊登的一篇文章提供了更多悲观的数据，凸显了这一问题的危险性。她告诫职场人士：“如果你在扭曲的工作环境下太久或为了迁就问题老板而改变你的行为方式，这种经历将改变你正常的思维方式，而且可以对你个人造成伤害。例如，如果你与一名总是训斥诚实的下属和惩罚异己的老板工作，你可能逐渐养成低头沉默并隐瞒错误的坏习惯。”

问题老板之所以被认为“有问题”，是因为他们都有一些不恰当的行为。对于他们让人难以忍受的行为，可以找出一些方法来应对，以便让我们在他们的手下尽量不受伤害，健康地生存下去。

如果你的老板有着非常极端的行为风格，如太过于激进，或者控制欲太强，或者太喜欢指使别人。不建议你进行强硬的对抗，你应该在思想上蔑视他，把他当作一个行为失调的人来对待，对于他的出格举动学会置身事外。谁会和一个不正常的人计较呢？不仅如此，还要额外对他友好一点，就表现得像一只被驯服的野兽一样温顺。

如果老板的激进源于他的不安全感，那么应该采取措施让你的老板感到一些皆在其掌控之中，如你可以给老板不断地发你正在做什么的备忘录，又或者让老板说清楚他期待的是什么。

如果你的老板缺乏控制力、软弱、优柔寡断，不论这是老板与生俱来的个人风格，还是他故意地授权或不作为，你都需要比一般的下属做得更多。因为你的老板制造了权力的空缺，你必须找到填充它的方法，

当你这样做时，你的工作效果会更有保障。大多数情况下，你会发现老板很欣赏你的主动性。你自己不仅要表现得积极主动，也要带动周围的同事做得更多，去适应老板“无为而治”的管理风格。

然而，你必须委婉地做这件事，而不是显得比老板更能做主，这样就不会让老板尴尬，也不会招来公司其他人的嫉妒。例如，老板对某些事情实在没有主意，你不妨向他提供几个方案供他选择，一旦他有了决定，你就可以告诉大家“这是老板想出的办法”。虽然你野心勃勃、聪明绝顶，但也要有所隐藏，绝对不能为了表现自己而让老板显得无能、同事显得差劲，如果这样你会引火自焚的。

如果你的老板过于僵化和死板，你则要让自己成为一个做事井井有条、守时、恪守承诺的超级靠谱下属。尤其要注意，这样的老板是非常守时的，而且不喜欢你有太多的灵活性，这会让他适应不了。所以，即使你觉得自己在灵活的时间安排下，可以做得更好，也要服从老板的安排，配合老板需要的节奏，而不是自作主张。

另外，如果你的老板刻板僵化是因为没有安全感，当你希望做出什么变革时，一定要让他清楚地知道这样的改变会更好，而不会带来任何麻烦。如果你有过几次成功变革的经历，一段时间后老板也会试着用一种更高效的方式来做事情。

如果你的老板做事没有任何规划，把一切弄得乱七八糟，你必须帮他把事情理得井井有条、创造一个有秩序的环境，而不是任凭零乱感破坏了你们的工作。秩序感不仅能帮到你的老板，还能让你自己的感觉更好，只是你要让老板认识到你是帮他维持秩序的好帮手。但是，维持秩序之前，必须得到老板的同意。如你是他的秘书，在他没有点头之前不

要帮他清理凌乱的文件，他可能有一套自己的方法能从无序的环境中找到东西，你的组织有序反而让他抓狂。

没有计划性的老板，还特别容易忘记事情的最后期限，所以你必须把各种事情的最后期限记牢，然后适时地提醒他，让他别错过最重要的事情。

情绪化的老板就像定时炸弹，你不知道他的时钟是怎么设置的，但是你经常能感受到他一触即发的脾气，因而和他相处时如履薄冰。其实，再难伺候的老板也有规律可循，你要做的就是找出老板的“爆炸按钮”，这可能需要花点时间，但是一定要给他的爆炸按钮列个清单。作为弱势的下属，绝不按动他的爆炸按钮，这样就可以躲过他掀起的暴风骤雨。如果发现别人按了他的爆炸按钮，你要跑远点，以逃过劫数。

另外，你还要学会如何安抚老板的情绪，也许是一些话语，也许是一杯香浓的咖啡，总之每个人都可以平静下来——只是你要找到合适的方法。

有的老板显得毫无同情心，他和你之间只有工作，他却不体恤你的其他难处，如你的家人生病、你因为工作透支了体力。这类老板虽然看起来很冷酷，但是并没有什么实质性的错误，因为他没有扮演错误的角色，你们是因为一份工作才走在一起的。对于这种老板，不要期望从他那里得到特权，如因为你的孩子发烧，他可以给你半天的带薪假。你必须遵守工作规定，如果你因为家事需要离开几天，也要先加班做完额定的工作再走，否则他是不会同意你因为办私事而耽误工作的。

事必躬亲和过度控制的老板都充满着忧虑，他们有着高于一般水平的焦虑感，他不确定你可以把工作做好，所以会找很多办法来保证你能

完成好工作。所以，和这种老板一起工作，你要加倍小心，改掉粗枝大叶的毛病，把一切做得精确无误。经过一段时间的验证，如果他确保你能独立完成好工作，就会放松对你的监视。

但是，这不意味着你就能逃离他的控制。相反，当他不对你步步紧盯时，你反倒需要主动向他汇报各种进展，让他知道你还在他的控制之中，他才能真正地信任你。

你的老板总是做出冲动的或糟糕的决定，这确实让下属的日子非常难过。如果你急于求成去和老板争辩或对他失望透顶、开始了袖手旁观，这都不是好方法。因为作为他的下属，你最终要执行他错误的决定，那时你的日子会更难过。一个有能力的下属，会在老板做决策前向他提供各种翔实的信息，引导他做出正确的决定。

一个对下属疏于管理的老板，常常让下属感到迷茫、不确定。这类老板有的是专业技术人员出身，他们只对自己的项目有兴趣，而缺乏对下属的管理意识；有的是根本就没有方向感，不知道该如何安排和引导下属。这类老板往往还有一个问题，就是不善于语言沟通。

但是，这不等于你不需要老板的指导，因为如果你只低头按照自己的意愿去做事，会费力而不讨好，在错误的方向上白费了力气。首先，你试试去老板办公室和他单独谈谈，在放松的气氛下和他讨论你的工作，争取达成共识。如果这样他还说不出来什么，不妨尝试给他写邮件，说不准他更喜欢书面表达。如果这两招都不奏效，不妨去和公司高层接触一下，不是要你去指控老板的失职，而是要探听高层对你们的期望是什么，确保你在正确的道路上前进。

之后，一起更详细地讨论几种典型的问题老板，以及如何在他们手下生存下来呢?



不兑现承诺的老板

一种类型的“问题老板”是不兑现承诺的人。老板可能承诺加薪、升职、奖金、佣金、额外的休假时间、减少加班时间等诸多好处来鼓励你为他拼命工作。员工可能很容易忽略老板偶尔的食言，但如果这种食言模式成为常态，员工便开始不信任老板了，并感到承诺贬值、自己不受重视。随着时间的推移员工甚至可能产生怨恨，这导致了他们消极的抵抗行为。

当员工感觉他们不能相信老板时，他们可能想尽办法让老板做出承诺才觉得安心。这样的事情就发生在唐先生身上，那时他是一名信贷顾问。他的工作是帮助首次置业者或有不良信用记录的人获得贷款。

每促成一笔贷款，唐先生的公司就抽取 3%的费用作为处理贷款的酬劳。唐先生的工作还包括给潜在的借贷人上课，教他们如何提高自己的信用评分，或者如何增加获得贷款的概率，此外他还需要开拓新的客户。唐先生觉得这份工作是一个很好的机会，特别是他的新上司宋经理答应给他加薪，并承诺几个月后给他更高的提成还有丰厚的年终奖金。但是几个月过去了，虽然宋经理不断地夸奖他，但是加薪、奖金和更高的提成并没有兑现。这些内容都不在他们签署的劳动合同中，但是宋经理说这只是暂时的，她向唐先生保证，在不远的将来，这些都会实现的。

在以后的几个月中，宋经理向唐先生表示了几次对他出色工作业绩的肯定。她带他参加新客户见面会，还带他拜访为客户提供贷款的银行。

然而，当唐先生向宋经理询问应允的升职加薪时，宋经理却突然开始批评他。宋经理告诉他，他还需要更多的经验，还要提高讲课的水平，还有他在贷款申请的调研上花了太多时间，以至于整个处理流程花了太多的时间。唐先生觉得宋先生的评价是不准确的，可他并没有辩驳，他不想太强势，但是他仍然对升职加薪抱有希望。

随后发生的一件事令唐先生非常愤怒。那次他正试着帮丁先生申请住房贷款，丁先生当时五十多岁，事业有成，希望通过贷款买一幢豪华别墅。在唐先生的指导下，丁先生已经基本准备好了所有必要的书面信息。就在这时，宋经理得知丁先生是当地一所知名小学的校长，于是就给丁先生打电话提出她可以亲自为丁先生办理贷款，并请丁先生将自己的儿子安排进入这所小学。

宋经理的举动让唐先生非常的愤怒。他不仅为宋经理没有兑现给他的承诺而气愤，而且还感到一种背叛，因为宋经理自己偷偷联系了丁先生撬走了他的客户。

唐先生应该怎么做

唐先生在过去是否应该做一些不同的事情？或者现在应该采取哪些不同的做法？如果你是唐先生，你会做什么事情？原因是什么？你认为这些不同的做法会带来怎样的结果？以下给出一些可能性：

- 告诉宋经理，她的行为其实是抢走了你的客户。

- 将所有由你完成的贷款列在一个表单上，并注明你从这些贷款中应该得到的收益，并交给宋经理。
- 让宋经理给你做一次绩效评估，这样你就能清楚地了解自己做得怎么样了，并且能够明白怎样才能做得更好。
- 利用丁先生事件为契机，逼迫宋经理兑现她过去对你承诺的加薪、奖金和升职。若她反对此事，就据理力争，并做好离职的准备。

当老板承诺你升职、加薪并增加你工作时，请写一份书面邮件给老板，确认他的许诺，也许日后可以作为你提出要求的证据。

而且，在老板给你承诺时，你需要有一个判断：这些承诺是否在老板的权力范围之内，是否是公司允许的。很多时候，老板为了激励员工多干活，给出了许多他自己根本无力达到的承诺。

日后，如果老板一再食言，那么你需要和他进行一次坦诚的、非控诉的讨论，探讨这些承诺是否还有效，这样就能确认你们是否能在承诺上达成共识了。如果老板对兑现承诺一再拖延，你不妨要求他减轻你的工作，而不再无偿地去为他做很多额外的工作。这样，也许老板会盘算再雇用一个人远比兑现给你的承诺要花费很多，进而答应你的要求。

我们的方法：

- 如果你觉得上司没有信守承诺，那么首先要澄清那些承诺到底是什么。
- 有时，有些话听起来像承诺，但是它只是某种境况下做某些事情的请求，而并不是一个承诺。

- 虽然口头承诺在你信任它时可以成为一种心理契约，但是你和你上司记忆里的承诺会有所不同，因此要么让上司将其写下来，要么你自己写下来，并且抄送一份给你的上司。



不顾员工安危的老板

在一个高度竞争的行业中，和一个不随和且苛刻无理的老板相处，可能让人感到度日如年。这就是简小姐所面临的情况，当时她的工作是担任 Andy 的助理，Andy 是一名小有名气的电影导演。Andy 经常为了追求电影的效果而不顾他人的死活，这次 Andy 又把两个孩子置于危险的境地——他让两个孩子站在悬崖前拍戏。简小姐为这两个孩子捏了把汗，她打算替他俩说话。尽管在片场有其他人保护着这两个孩子，但是简小姐认为，让两个孩子面临脚下万丈的深渊一定会引起他们的恐慌，这不利于孩子们的心理健康与成长。

在片场，尽管身上系着保护绳索，但是当面对悬崖时，两个孩子还是被吓哭了。而 Andy 却不被孩子们的哭声触动，反倒显得非常不耐烦。

当简小姐去劝慰这两个孩子继续拍戏时，她是在和自己的伦理道德作斗争。虽然简小姐心疼两个孩子，但是她也同意 Andy 的意见：这个镜头是这部戏的重头，充分突出了危险和恐惧的感觉。简小姐觉得非常难办，一边是悲惨哭泣的孩子，另一边是满脸不耐烦的老板。事情出现了转机，当 Andy 冲着简小姐大喊大叫时，他在山坡上滑倒了，还扭伤了脚踝。他躺在地上，痛苦地扭动着，等待救护车的到来把他送往医院。

简小姐和其他工作人员完成了剩余的场景，那个引起很多麻烦的镜头报废了。对简小姐来说，这简直是幸运之神前来解围。但是简小姐很难受的是，为了这份薪水，她不得不经常让自己的道德水准打折。正如她之后解释的：“如果我说‘不’，老板不仅会惩罚我，而且也可能开除我。对于很多徘徊在道德底线上的事情，我无能为力。”

惧怕被解雇还因为——这是一个很小的圈子，如果简小姐被这位老板解雇了，她从此在行业里就坏了口碑，而很难找到下一份工作。

简小姐应该做什么

简小姐本来可以做些什么不同的事吗？站在简小姐的立场，你能做什么？为什么？你认为不同的选择会有怎样的后果？以下给出一些可能性：

- 如果了解了老板是一个低道德水准、自私自利、不顾员工死活的人，在发生危险事件之前就可以考虑辞职。
- 安安静静地做你自己的事，承认这是事情发展的必然结果，你没有权力改变任何事情。
- 什么也不说，往最好的方面想，认为根本就不会出事，即使出事了，导演也会做最妥善的处理。
- 和其他同事一起讨论安全问题，然后集体和导演进行谈判，要求他为了每个人的安全而做出改变。
- 在一天的拍摄结束后和导演说出你的忧虑，促使他做出改变，这样你和其他人就会更安全。

- 给相关的主管部门写一封匿名信，投诉你们充满危险的工作环境。

和一个屡屡徘徊在道德底线附近的老板一起共事是很多高道德水准的人不能容忍的事情。但是现实是很残酷的，很多时候，有些公司和老板为了在惨烈的竞争中获胜不得不打一些擦边球，如电影行业为了有视觉震撼力的镜头让演员去做一些危险的表演，互联网行业为了让网站的更新速度更快逼迫员工有持续的高强度工作，并且已经严重危害了员工的健康。但是，面临这些状况时，你不妨问自己："在这种环境下，我能生存吗？"如果能，不妨服从这些习惯做法，把你的忧虑放在一边，因为如果你带着忧虑工作，你可能被开除，或者如果你觉得你不能接受这些做法，那就优雅地退出，去做你更喜欢做的事情。

是的，你不能让一个方形的木栓适合一个圆形的孔。如果你的老板就是圆形的孔，你就是方形的木栓，你是适应不了他的，除非你改变自己的棱角。如果你做不到，那就寻找适合你的方形的孔。

我们的方法：

- 和其他同事一起讨论安全问题，然后集体和导演进行谈判，要求他为了每个人的安全而做出改变。
- 如果你和现在所处组织的文化不能融合，或者和老板理念不同，就找一个更适合你的地方去工作。



完美主义的老板

对一个具有完美主义的底层员工来说，拥有完美主义的确是个很大

的优点，但对一个老板来说，这是致命的缺点。一个完美主义的老板可能将公司带入绝路。某些情况下工作需要完美和精准，但若老板极端地一味关注细节，一遍又一遍地做不必要的工作可能导致下属的挫败感、浪费时间与精力。简而言之，将错误完美化本身就是错误的。

田小姐在一家高科技企业工作时就遭遇了一位完美主义的老板。他对完美的强烈追求促使他要把控一切细节。拥有工程学学位及在数据处理方面颇有天赋的田小姐，大学毕业后不久便找到了这份工作。她的工作职位是生产计划员，主要的工作内容就是建立和维护 Excel 电子表格，以跟踪公司所生产的各种产品的订单状态。最令人头疼的是她的老板 Edward，他似乎对她制作的电子表格从不满意。是的，他是一个强迫性的细节控制者，Edward 喜欢反复要求她改变字体大小和电子表格列的宽度。

20 年间他换过 12 名属下。现在轮到了田小姐，正如她所说的，是“倒霉的 13”。有时 Edward 似乎有一种强迫心理，他要求下属修改工作结果，这种修改的过程可以让他安心，而修改并不是要追求最佳的效果。他对修改的挑剔要求令田小姐感到沮丧。一天，Edward 让她用蓝色来突出显示计划表上的项目。做了四次修改后，田小姐决定试探他。她用不同深浅的蓝色将同一个文档打印了四份，并把最后一份设置为与第一份相同深度的蓝色。她交的前四份统统不过关，因为 Edward 说他不喜欢那个蓝色。然后田小姐回到座位，5 分钟后，提交了另一份使用最初蓝色的文件副本，这时 Edward 说这份文档“可以接受了”。

9 个月后，田小姐觉得已经受够了，尤其是她每天平均用两小时为 Edward 创建文档，却花 8 小时来修改文档以应对他的似乎无用和没有必

要的格式标准。虽然通常员工申请调动必须等一年，但田小姐觉得她有谈判的砝码，因为她精通如何输入数据，这对别人来说是很难完成的任务。因此，她对 Edward 的老板委婉地说明，她想申请换到其他岗位以拓展能力，为公司做更多的贡献。同时，她说，如果同意她的调岗，她很乐意训练接任的新人。否则，她希望公司再派一位员工来和她共同完成这个岗位的额外工作，直到她可以调到其他岗位为止。田小姐的调任申请就这样被批准了。

但是具有讽刺意味的是，她在新岗位所从事的工作竟然是和 Edward 的新助理协调联络。在一次工作中，Edward 又一次就关于提升文件的“可读性”给了田小姐“建设性的建议”。

田小姐不客气地告诉他：如果你修改数据，这是你的助理们应该做的工作；如果你想修改运算，就交给工程师们；如果你对任务过程管得太细，你自己就要对结果负责，亲自去做所有的工作。

Edward 愤怒地向他的助理们抱怨田小姐态度恶劣和工作质量太差，称这是她被调离的原因。然后，他愤然离开。当他回来时，他要求田小姐亲自做修改。田小姐说：“既然我为你工作时就从来没有做对过，那么现在我又怎么会让你觉得做对了呢？”但他告诉她，现在快下午 5 点了，明天早上 8 点他开会需要这份报告，所以她最好现在就开始做修改，哪怕晚上加班加点也要做。等 Edward 离开 20 分钟后，田小姐没做任何修改就下班了。

在第二天早晨的会议上，总工程师向 Edward 询问项目总结，Edward 问田小姐：“项目总结在哪儿？”她说：“我没做。”Edward 难以置信地看着她，大声说：“你说什么？”田小姐答道：“你从来没批准使用哪种

深度的蓝色，不是吗？”

Edward 很苦恼，但会议继续进行，因为正如田小姐预料的，项目总结报告只是每周会议的一个小小的组成部分。更重要的是，所有工作都准时完成并在预算之内，而与电子表格做得漂亮与否并无关系。在这之后，Edward 不再对田小姐做电子表格为难了。田小姐说：“如果没有 Edward 的挑剔，我就会有时间关注真正的核心工作。”

田小姐应该怎么做呢

如果你是田小姐你会怎么做？为什么？这些不同选项会带来什么样的结果呢？以下给出一些可能性：

- 让 Edward 给你书面指示，说明他到底想要什么样的报告。以后如果他指责你做得不对，就给他看这些书面交流。
- 同意做一次修改，之后坚持不再做无谓的修改，用“旧唱片谈话法”礼貌淡定地坚持你的立场。

Edward 在报告的形式上花了太多时间，而真正重要的是报告的内容，但他的举止却像位细节控制的强迫症患者。他太过专注于旁枝末节，以至于根本看不到事情的本质和主体。

如果你也碰到一个强迫性的完美主义者，他想细节控制一切，而你已经做得很好了，就要尽早阻止他的细节控制。一种方法是使完美主义者详细了解你在做什么，如通过备忘录让他相信你所做的工作正是他所期望的。

而且和这种老板打交道要注意保留书面证据，请他写明对你工作的要求，当他总是要求你无限制地修改报告时，拿出你们最初的邮件，并且礼貌地拒绝他的过分要求。

另外，要增强自己的职场竞争力，假如你的工作成绩很好且不易被取代，你的老板很可能让步，从而减少细节控制。

我们的方法：

- 如果你的老板过于沉溺于细节控制，请考虑他是否有“强迫症”，并且要纠正他这个习惯。
- 如果你为一个期望太多的完美主义者工作，最好的解决方案是让这个人完全讲清楚他想要的是什么，那么你才能清楚地知道你该做什么。



从不指出方向的老板

员工们都不喜欢老板像盘旋的老鹰一样监视着他们的一举一动，但是还有一种极端情况是——老板什么都不管或做事太随意，既不给下属设定明确的工作目标，也不给下属指出方向，这常常给下属增加了很多不必要的工作。

更糟糕的是，老板这种随便的态度如果持续下去可能让下属感到迷茫和缺失方向。即使他们本人喜欢老板，他们的生产力和士气也将严重受挫，这时的下属常常会不知所措。

雷小姐与 Angela 共事时便是如此，她们都服务于一家船只制造公

司。Angela 是市场部的经理。部门的主要工作内容包括：制作宣传单和其他销售资料；将拍摄的船只照片在公司网站上展示出来；定期给顾客发送邮件和最新消息，了解他们对所购买产品的满意度；同时向他们介绍新产品和最近的促销活动。最早，公司只有 Angela 一个人担任市场工作，但随着公司规模的扩大及生产线的增加，她一步步被提升了，她也开始带下属了。下属们根据 Angela 的指令完成这些工作，大家各司其职，所以几乎没有过团队合作。尽管每个人都很友善，但他们都有各自的工作空间。

虽然雷小姐很满意这份工作，但她总是不能体会 Angela 的所思所想，所以很快就感到了迷茫。例如，在雷小姐向 Angela 展示自己对宣传册、产品目录和网站的想法时，Angela 通常赞不绝口，于是雷小姐继续在这个想法上狠下功夫，并不断进行改进和润色，使其达到了成品的效果。可随后在每周的部门例会上，当 Angela 了解所有员工的任务进度后，便指出雷小姐的不足之处，或者告诉她因客户经理的想法有变，雷小姐需要重新开始制作宣传册。

困扰雷小姐的还有一个问题。上一阶段的混乱通常会造成这一阶段计划的变动，雷小姐不得不为按期完成任务而经常加班。有时因为 Angela 个人休假的需要，广告就要比初定计划提前几周完成。有时，连 Angela 自己也不太清楚具体想要什么，如她会将几份稿件和图片留下，让雷小姐整理成文件格式。在雷小姐打算向 Angela 了解清楚情况时，Angela 又急着去见客户或是供应商，把问题留给了雷小姐自己。但大多数情况是雷小姐对 Angela 的想法会错意，造成她必须不断修改文件。因此，雷小姐对这份工作倍感挫折。

雷小姐该何去何从

如果你是雷小姐你会怎么做，为什么？这些不同的选择会带来什么样的后果？以下给出一些可能性：

- 正式约见 Angela，告诉她你很感激她赋予你的职责和权利，而你需要更多明确指示和详细引导。
- 通过 Angela 找到客户经理，直接向他们请教工作需求的详细信息。
- 当拿到不同任务时，请 Angela 提供一份书面任务清单，这样可以更好地计划工作，按期完成任务。
- 准备一份工作表，注明你要开展的所有项目、项目完成时间及对每个项目的规划，这样可以使 Angela 的工作更具条理。

眼下最主要的问题是不同项目间的衔接，Angela 似乎有些不知所措。她需要根据轻重缓急协调不同的项目，使任务能够按照不同客户经理的要求如期完成。有时经理们会临时改变计划，造成协调上的困难。Angela 也同样在管理方面出现了问题：她没有给下属提供足够的信息，没有在收到客户信息后及时传达给下属，导致下属走了很多弯路。

之所以出现这样的状况，是因为 Angela 的管理经验不足。也许 Angela 自以为她的下属对一切已经了如指掌了，因而才给他们非常有限的指导和信息。再加上她认为，放手让员工按照自己的想法去工作是下属们喜爱的授权。她没有意识到，下属喜欢授权并且享受自由的空间，是建立他们在真正了解并成功驾驭这份工作的基础上的，因此，她需要花更多的心思来指导下属，使其明白他们的工作内容。

所以，雷小姐应该明确地告诉老板自己需要更多的信息和指示。同时，如果 Angela 在忙其他事情，雷小姐也要从别处如客户经理那里获取信息，以便能够更好地开展自己的工作。在每周的例会上，雷小姐可以利用 Angela 检查工作这个机会向她提出这些建议并询问自己不清楚的地方。

除此之外，雷小姐还可以和 Angela 讨论自己的时间表。如果 Angela 需要在雷小姐的计划上进行改进，雷小姐可以趁机与她讨论并制定更加合理的工作计划。

我们的方法：

- 当你的老板组织不周时，你必须寻求方法以帮助他高效、有组织地进行工作，这也是在帮助你自己。
- 如果你不确定该做什么，不要盲目地按照你的想法去做，一定问一问老板，找到正确的方向。
- 如果老板太忙无暇给你指示，你需要自己花些时间去寻找方向，如与相关同事沟通该如何去做，有什么信息需要更新等。



冷酷无情的老板

有一种老板的心冷酷如铁，在员工遇到严重问题甚至受到重大人身伤害或家人去世时麻木不仁，没有同情心。这种老板的信条是：你在工作岗位上就必须要工作，没有任何借口和例外。他就像军队教官，不允许出现任何破坏纪律和绩效的动摇，破坏规定的人理应受到惩罚甚至解

雇。虽然留下来的人通常都默默忍受，但他们的士气和生产力很容易受到影响，尤其是在员工受伤、出现家庭危机，或者遇到其他严重问题还必须继续工作时，这时除了辞职，他们还能做什么？

丁先生在一家工业清洁公司做维护时就遇到一位“没有借口”的老板。他原来在高科技行业工作，经过几轮裁员他被解雇了。经济不景气，丁先生又要养家，于是他找了一份自己并没有太多兴趣的新工作，新工作的内容是每天 8 小时的跑腿，丁先生庆幸他还能找到工作。因为急需用钱，虽然他不是特别喜欢这份工作，但还是坚持做下去了，并忍受着老板李经理的种种要求。李经理坚持认为，除了指定的休息时间以外，员工必须准时上班且工作时长 8 小时。

与这位像教官一样的老板相处两个月后，丁先生遇到了一次危机。当时他的一位同事兼好友罗先生得了癌症，于是做手术切除了大腿上的肿瘤。8 周后罗先生重返工作岗位，老板李经理只是略微寒暄就立刻要求他回到原来的岗位和其他人一起负责繁重的工作。当然，罗先生在每天的日常工作结束后显得筋疲力尽。大家其实愿意重新分配工作，让罗先生少承担一些任务，等他完全恢复了再恢复正常，可李经理从来没有考虑过给罗先生任何照顾。罗先生也不敢问，他担心李经理坚持他的一贯主张：如果他回来工作，那就应该是一名合格的员工。

此时，看到罗先生的境况，尤其是罗先生因为艰苦的工作疲惫不堪而打电话请了几次病假后，丁先生越来越感到不安。与丁先生的初衷一样，罗先生考虑到经济困难且最近刚做手术，一旦辞职便很难找到新工作，从来没有动过辞职的念头。这项工作对罗先生来说越来越难胜任，甚至还可能导致癌症复发，丁先生对此感到揪心。他为朋友遭受的苦难

而心痛，为没帮到朋友的忙而内疚，他感觉有必要去做些什么了。

丁先生应该怎么做

如果你是丁先生你会怎么做，为什么？这些不同的选择会带来什么样的后果？以下给出一些可能性：

- 不要内疚和不安，告诉自己这是罗先生的问题，与你无关，所以你没有义务去做任何事情。
- 由于李经理大部分时间并不在场，主动与其他员工一起分担罗先生的工作来帮助他。
- 跟其他员工商量，告诉李经理你和其他人愿意在罗先生身体恢复期间接管他的工作。
- 和罗先生商量，让他如实告诉李经理这些工作对他健康的损害，甚至会引起癌症复发。
- 找个时间跟李经理谈谈，告诉他你很担心罗先生的健康，因为罗先生不敢跟他说。倡议其他员工为罗先生分担一些相对繁重的工作。
- 组织一群员工抗议李经理，要求给大家提供更好的待遇，尤其是罗先生。

虽然大家可以通过分担罗先生的工作直到他身体有所好转，但这只是一个短期的解决办法。就长期的解决方案而言，大家应该和李经理谈谈，但考虑到李经理是一个麻木不仁、缺乏同情心的人，和他谈判会有

什么收获呢?

因此，更好的方法是需要大家团结起来，集体和李经理进行商谈。要是他顶不住众人的压力，他就非常有可能让步，但如果你以弱者的身份单独找他求情，他会轻视渺小的你，你根本没有砝码和他讨价还价，所以他根本不会让步。

我们的方法：

- 如果你遇到一位铁石心肠非常难相处的老板，不妨考虑和同事们结盟一起找他谈判。
- 如果你的老板像教官一样对待大家，是时候改变这种冷酷无情的训练了。
- 当老板冷酷地对待你的某位同事时，不要袖手旁观，请记住，有一天它也会成为你的问题。



媚上欺下的老板

当公司高层认为你的老板是一个天才而下属们却持有相反的观点时会如何呢？虽然下属了解老板的虚伪狡诈，然而他们本身就处于被领导地位而且相互之间缺乏组织协调，所以即使被欺压，很多下属也不会说什么。在等级森严的组织里更有可能出现这种情况，在这里，老板是唯一一位与上级保持联系的人。此时，下属们没有权力向公司要求换掉老板，尤其团队的工作业绩不错时。管理层会认为老板及其团队表现很好，往往察觉不到他不但独占员工的功劳，还借此机会为自己捞油水。

遇到这种情况，或许你可以把自己当作一棵坚忍的橡树，而你的老板就像一朵云，它有时呈灰色酝酿着暴风雨，有时云淡风轻，有时仅仅一掠而过。你从来都不确定这朵云想要做什么，所以你只有尽力去坚定自己的立场并且把工作做到最好，希望自己经受得住这场暴风雨。

这样的事就发生在苏小姐身上，那时她的工作是一家大型航空公司的促销文案。她充满了工作荣誉感，因为她很欣赏公司员工身上的忠诚与奉献精神。她的老板带领着一支专注而又高效的女性团队，负责为不同项目准备促销文件，然而她发现为自己的老板工作是一件非常痛苦的事情。

正如她所说的：“公司里每个人都非常有组织，高效率，但是老板刘经理经常会在办公室里突然咆哮起来，希望每件事都能够马上完成。当你拼死拼活地把事情办完时，他又突然改变了主意，想要别的东西。这令人非常沮丧。”

例如，刘经理曾说他需要一些宣传资料来支持航空公司的新业务扩展。他告诉苏小姐这件事必须在周五前办妥。那天她上交材料时，他非常生气，说他想要的是针对休闲旅行的内容而不是苏小姐提交的新航线的介绍。苏小姐评论道：“在我的老板面前，你永远都不可能是对的。”其他团队成员的感觉一样是“被困住，被贬低”，可他们还是接受现实，不想找麻烦，不然可能丢掉这份大公司的工作。此外，团队成员经常加班加点为刘经理那些相悖的指示去做更改与修正。

为什么要顺从？因为苏小姐发现刘经理是高层管理者和公司老板的宠儿。此外，高层管理者很难发现刘经理的不妥，因为刘经理的部门（宣传部）远离公司总部——苏小姐感觉就像 100 千米那么远。

就在苏小姐和刘经理继续相处，忍受着他的种种组织混乱时，她发现了另一个大问题：刘经理好像在收受贿赂。她是在加班时发现这些秘密的，当苏小姐在加班后去吃夜宵时，几次在附近的餐厅里碰见刘经理和供应商会面。有一次，她看到刘经理接过供应商给他的鼓鼓的信封，这太令人起疑了。苏小姐当然没说什么，因为她知道公司的大老板把刘经理当作“创造性的天才”，办公室的其他员工也是这么告诉她的。他们根本不知道刘经理手下的员工非常不满他的邀功与收受贿赂。在这种情况下，面对看似不诚实、存在欺骗行为的老板，处在底层的员工可以做些什么呢?

苏小姐应该怎么做

假如你是苏小姐，你会怎么做？为什么？这些不同的选择会带来什么样的后果？以下给出一些可能性：

- 每次与刘经理讨论工作后，写一封邮件发给他，以确认对其指示的理解，并注明你的计划与开始时间。
- 给前面办公室的高管写匿名信，揭发刘经理向供应商行贿与受贿的行径。
- 当刘经理说你有错时，站起来，拿出之前在项目会议上做好的笔记给他看，请问他该怎么办。
- 学会接受现实，把它当成一种情商和意志的磨炼。

尽管在此情况下，你可能还想做更多，但是这好比打扑克牌，对方

拿到了所有的好牌并深知这副牌的玩法。你能做的不多。其中一大问题是你和高层之间被隔开了。假如高层认为刘经理是一个具备创造性的天才，那这种特质是反映在他与管理层开例会时、他上交的工作报告中及魅力展示上。这些已经足够反驳你对刘经理的投诉了。

此时，最明智之举就是打好手中这副烂牌，尤其适用于你热爱公司却不满老板的情况。把工作当成一场耐力赛，赢得足够的时间你就可以留下来，你会因此得分并在接下来的比赛中发光发亮。例如，苏小姐完全可以隐忍地做好自己的工作，等待有一天终将水落石出。

另一种方法是培养与公司高层管理人员和其他部门管理人员的关系，最终你会找到合适的机会向他们揭露真相。不过一定要等到非常恰当的时机再去揭发，否则你是非常危险的，除非你喜欢高风险的职业生涯。一般来说，出牌时保守一点，并且尽量避免将赌注定得太高，这是最安全可靠的方式。

我们的方法：

- 在打牌时，你需要知道什么时候出牌，什么时候弃牌。此时，弃牌可能是一种更明智的方法。
- 保持沉默接受现实——这也许会让你赢得最后的胜利。
- 如果说你的老板是一只浮华的跳跃的兔子，或许你应该做一只稳步前进的乌龟，才能取得比赛的胜利。



喜欢玩弄权力的老板

如果你的老板喜欢用手里的权力把下属玩弄于股掌之中，为员工设置路障或让员工感到尴尬、羞辱，以此作为消遣，那么你会感觉像个毫无尊严的足球被老板踢来踢去。有时这种老板让下属们彼此对抗，带来不必要的竞争。这种老板就像一个教练，他喜欢让球员在场中来回跑，或者一时兴起让某人坐冷板凳，以此来表明谁说了算。

连小姐在一个工业产品公司中做研究员时就遇到了这种情况，这家公司中有 6 名副总裁负责不同的生产线。她的工作就是向其中的两个高级副总裁朱总和麦总报告，他们两人共同对一个生产线负责，但是他们非常厌恶彼此，他们之间甚至不会直接交流，只会通过各自的秘书进行交流。遗憾的是，连小姐的工作就是同时为他们两个人工作，连小姐的工作计划也是由他们两人均摊的。理论上讲，她为他们两人工作的时间应该相等，然而实际上，她的大部分时间都是为朱总工作。

在连小姐入职后不久，她就发现自己夹在中间被当球踢了。朱总让连小姐到她的办公室中，然后给她安排了一个新的项目，项目包括为一个新产品定位并进行调研。连小姐满怀热情地投入工作，并且在一周之后向朱总呈交了最终报告，同时还有一份备忘录，备忘录的内容是请求允许将她的最终报告向公司其他人发布。朱总将备忘录还给了连小姐，告诉她在发布报告之前，她还需要得到麦总的许可。

连小姐带着报告去麦总的办公室，以为这只是例行的程序，并没有

意识到这两人之间的交锋。麦总立即就爆炸了，生气地朝她吼：“没有我的批准，你怎么能做这个项目？”当然，他最后平静了下来，他说他要仔细审查一下报告。当他审查后就把报告交给了连小姐，在连小姐看来麦总对报告进行了小小的修修补补而已。

不久后连小姐就发现，朱总把利用周围的人惹恼麦总当成一项有趣的活动。此外，连小姐很快知道自己要参加部门每周的例会，会议上，所有的员工都要报告自己正在做什么，让副总裁们了解最新进展。当员工们作了报告之后，朱总的做派就是通过问各种吹毛求疵的问题来攻击所有发言的下属，在整个部门面前指出他们哪里做错了，并且奚落他们。有时候，她甚至还对员工的衣着和发型发表负面评论。但是出于恐惧，没有人想要回击她。尽管朱总总是欺负人，把人当猴耍，但是她确实有着超强的市场敏锐度，对开发和销售什么产品眼光犀利，因而她所带的部门业绩一直在攀升。

虽然连小姐喜欢做研究，但是她不想成为一个出气筒。所以连小姐该如何应对朱总及如何做才能让自己在朱总和麦总的战争中游刃有余呢?

连小姐应该做什么

如果你是连小姐，你会做什么？为什么？不同的选择会带来什么样的结果？以下给出一些可能性：

- 开始做新项目之前与麦总确认他是否同意，他有哪些意见和建议。
- 开始做新项目之前咨询朱总是否需要先让麦总过目，然后给朱总

发一份备忘录，确认你明白哪些可以让麦总看，哪些不能看。通过这种方式进行自保，如果朱总还想利用别人把麦总踢出局的话，那么她的行为将暴露无遗。

- 写备忘录或邮件给朱总，确认你正在做什么。

朱总显然已经成为玩这些游戏的高手，因为还没有一场游戏她是犯规的。其实，一个忙于玩卑劣游戏贬低他人的老板，表现出来的是她的自卑感。所以她总是想通过打压别人让自己成为最好的那个，让其他人一次又一次地屈服。与朱总交手的关键是要清楚你不会深陷于这个游戏当中，时时小心朱总给你挖的陷阱。

一旦你的老板认为她设计游戏已经被大家识破，没有了预期的效果，那么她就有可能失去兴趣了。

我们的方法：

- 如果你的老板喜欢玩权力的游戏，想出一些玩法来结束这场游戏，而不是任由他摆弄。
- 在运动中，进攻是最好的防御；同样的，在办公室，尽可能地把工作信息公开化，让玩弄权力的老板失去了指责和制造事端的机会，这也是你进攻的一种方式。



一仆二主，谁才是老板

当你为两个老板工作时，有时会让人很混乱，特别是当这两个老板

风格不同，不喜欢对方，经常给出一些相互矛盾的命令时。你可能不确定该如何安排你的工作，怎样满足不同的期望，以及当这两个老板交火时你该如何避免这场战争。单独为哪个老板工作都是可以的，只要你适应他做事的特殊方式，但是把两者放在一起要你服务时工作就是头等难事。

艾小姐就遇到这样的事。那时她在一家律师事务所工作，担任两位律师的行政助理。她的工作是填写法院需要的配套文件，并及时对所需的文件进行分类并复印，在数据库中跟进每个律师的案件。

艾小姐很喜欢这份工作，并且致力于成为一名出色的律师。但是很快就发现她很难理清自己的任务到底是什么，该什么时候做，为谁而做。

两位律师的办公桌就显示出了他们不同的风格，白律师的桌面堆满了零零散散的文件和书籍，而安律师的桌面很整洁，除了一个塑料文件盒，里面有安律师最近正在跟进的几个文件，其他的东西都被清理掉了。

第一天的早上，安律师花了几小时告诉艾小姐处理案件的流程是什么。他还告诉艾小姐，白律师这周在外度假，但是几天后就回来了。然后，他给了艾小姐第一份任务，那就是为两个即将到来的案件写两份文件并且发出去。安律师下午去法院了，艾小姐马上开始为安律师的案件忙碌起来，她非常乐于做这些。

下午，当她刚起草一段文字时，她接到了白律师的电话，声音听起来很急。他简单地说由于他在外面，没能在艾小姐上班的第一天和她见面表示很抱歉，但是现在他有件急事需要艾小姐帮忙，那就是完成一份提案文件。他解释说：“不然这个官司就要输掉了，所以拜托了，你现在能做吗？”艾小姐很合作地说：“可以。”她马上就处理白律师的提案。

然而，在她完成白律师布置的任务时，安律师从法院回来了，想知道今天留给艾小姐的文件她完成得如何了。当艾小姐告诉他，自己接到白律师的电话，白律师说任务很急，于是她就先写白律师需要的文件时，安律师听闻咆哮道："但是我在这里，我告诉你要做什么，你不应该听白律师的。"

被训斥的艾小姐又去做安律师的工作，而安律师离开去参加会议了。然后，正当晚上艾小姐准备下班时，她又接到了白律师的电话问文件写好没有。当她说没有完成，因为安律师给她布置了太多的任务时，白律师生气地对她说："我告诉过你，我的文件有多么的重要。这些文件要在明天早上写好。不然的话案子就会输的。"白律师解释说，他和安律师在工作上有一些矛盾，让她在这份工作的第一天就卷入这样斗争中实在是太糟了。

最后，当安律师结束一天的工作离开时，艾小姐把晚上的约会取消了，用来完成白律师的文件。接下来的数周里，艾小姐发现她不断地在应付那些超负荷的工作，试图满足两个老板各不相同的需求。

但是她从来不知道谁的工作更重要，或者她应该先做谁的工作。为了维持和平，艾小姐经常在午饭时间工作，或者熬夜完成工作。

当白律师和安律师在办公室争吵时，艾小姐感觉很无助，但是又不知道可以做些什么。白律师和安律师不仅仅为艾小姐应先做谁的工作而争吵，有时他们还相互辱骂，这让艾小姐感觉进退不得。有一次，安律师大声叫道："你就是个懒汉！我讨厌和你共用一间办公室！我不敢相信能在你的桌子上找到东西。"白律师大声地回应："你，简直是具有强迫性洁癖。"后来，争论平息，安律师和白律师会私底下和艾小姐抱怨

对方。两个老板都指出对方是一个很难在工作中相处的人。

虽然艾小姐因为不同的原因而分别喜欢两个老板，但是她感觉自己被夹在中间。白律师的突出优点是随和、友善、性格开朗；安律师的优点是井井有条，而且还花时间去教她有关的法律程序，就像一个导师一样。但是他们两个在一起就像冰与火，油和水，不断地发生冲突。她不知道该做什么，感觉这份工作的压力越来越大。

艾小姐应该怎么做

站在艾小姐的立场，你会怎么做？为什么？你认为不同的选择结果会怎样？以下提供一些可能性：

- 告诉安律师和白律师，说你不想听到他们相互抱怨。
- 让安律师和白律师开个会，讨论他们各自的问题，找出解决方法，从中调解。
- 跟公司里负责调配办公室的同事说，告诉他发生了什么事；也许他会把安律师和白律师安排到不同的办公室。
- 当安律师和白律师争吵或找你抱怨对方的不是时，不要理会他们，就把这想成他们自己的事，不关你的事，通过这样的方式，你的压力会少很多。
- 根据你接到的命令做事，并告诉安律师和白律师你要做的是什么事。如果有一方想让你先完成他的任务，他就要和对方商量，得到对方的同意后，你才改变你现在要做的事情。
- 要求安律师和白律师说清楚他们的任务什么时候要完成，然后制

作一个表格把这些事按优先顺序排好。当他们的指令发生冲突时，你可以把这个表格当做行动指南。

在安律师和白律师之间开一个解决矛盾的会议可能有助于双方停止战争，并且帮助他们找出一个更好的相处方式。然而，艾小姐却不应该在他们中间协调这些冲突，因为她是一个级别较低的员工，她是为他们工作的。艾小姐若这么做，容易显得狂妄自大，让他们感觉她颠倒了上下级关系。

不去支持安律师和白律师的相互攻击绝对有必要。艾小姐可以分别向安律师和白律师说，当他们跟她抱怨对方时，她感觉很为难和不安。

艾小姐必须制定一个时间表，按优先顺序安排所有工作，然后跟安律师和白律师讨论她的计划，这样也会起到协调的作用。通过这样的方法，艾小姐可以清楚地向他们表明，她正在做什么，两个人的工作都分别安排在什么时候去做，这样就会减少两个人的冲突，同时避免占用深夜或周末的时间来满足他们意想不到的紧急任务。

我们的方法：

- 当你无法通过清晰的交流来消除误会时，可以先拖延一下，观察一下局势，再做出判断。
- 当你正在为两个风格和个性互不相容的老板工作时，一定要把注意力放在工作上，对于他们的争执则置身事外。



爱骂人的老板

有的老板对下属的管教已经超越了底线，他们喜欢用语言侮辱下属，似乎唯有这样才能显示他们的权威。Eve 就碰上这样一位新老板。新老板叫老贾，有着一张铁板一样的面孔和尖锐的声音。根据 Eve 所说，老贾一开始就以一种“贬损”的方式和员工说话。“她一直放肆地辱骂，她会告诉我‘猴子都能做你的工作了。我都不知道你是怎么得到的这份工作的’。她觉得我做文件和打字的能力很弱，没能使她满意，于是就不停地羞辱我。”

Eve 也观察到老贾以同样的方式羞辱另一位女同事朱小姐。朱小姐是一位文静的、谦逊的南方女子，被她的亲戚介绍来做临时工。老贾言语刻薄地指责朱小姐：“你做事慢吞吞的，又愚蠢，不要以为你表姐在公司的另一个部门工作你就可以得到特权。像你这种想不付出努力就混口饭吃的人我见得多了。对于你们这种人唯一的办法就是把你们的自觉性骂出来。”她的长篇大论让朱小姐掉下了眼泪，但她只是温顺地说她会努力做得更好。这事就过去了。

老贾继续主导一切，对下属挑三拣四，动不动就是一番破口大骂。下属隐忍着，然后相互同情、相互慰藉。有段时间，Eve 就像其他员工一样让步、道歉，无论老贾怎么辱骂她，她只会说她会努力做得更好。

当有个员工请产假时，问题升温了。老贾叫 Eve 取代这个女人的工作，包括担任接待员，处理客户来电和投诉问题。这给了老贾更多理由

去责备 Eve，正如 Eve 所说的：“老贾会给我和其他人演示怎么做一份工作。然后，当我们犯一丁点错误时，比如当我们有文件需要打印时，装订文件的钉子钉得间隔不一致，她就会说‘你真蠢，蠢得无可救药了。’或‘你该去查一下智商了，教你 100 次了，你都做不好。’”甚至有一次，老贾急了，在众目睽睽之下把手中的文件狠狠地摔到了地上，这让 Eve 极度难堪。

Eve 仍然做这份工作，尽管侮辱和不尊重的话继续着，她还是做了 3 个月。最后，当 Eve 在她的桌面上放了一些励志的话语时，问题爆发了。老贾发现后，气鼓鼓地让 Eve 扔掉它们。当 Eve 试图坚持自己的主张时，老贾生气地对她说：“你是要工作还是要这堆破东西，如果你想要这堆破东西，明天就不用来上班了。”老贾当场把她解雇了。

Eve 本可以做什么

Eve 本可以做些不同的事吗？或者当时她已经做了最好的选择？站在 Eve 的立场，你能做什么？为什么？你认为不同的选择会有什么样的后果？以下给出一些可能性：

- 不要忍受辱骂。你可以马上找个时间问老贾哪里做错了，就是我们在前一章提到过的提问法，用提问来弄明白老贾的要求，以便做出她满意的工作，也能让老贾停止辱骂，把注意力聚焦到问题上。
- 明白喜欢侮辱人的老贾其实是超级没有安全感的，所以才想要拼命展示她的权威。如果理解了她内在的脆弱，也许你就不会把她

的所作所为放在心里了。

- 当老贾开始数落你时，要表明不赞同的立场，而不是一声不发任由她辱骂，但是你的态度要温柔，婉转，不能让老贾下不来台。
- 当老贾过生日时全部门的同事为她举办一个生日派对，向她展示你们的友善，安抚她的不安全感，用行动告诉她，你们会善待她的。
- 注意当老贾开始言语虐待时，不妨问她要怎样才能做得更好。也请求能否给出书面指导，而不只是口头指令。

在这种情况下，多种策略并用会有效，因为找不到一种容易的方法可以很好地应对这个没有安全感的老板。

最深入解决问题的做法是想办法给予老贾安全感。例如，平日多亲近她，多和她聊天，多请教她问题，向她展示作为下属的善意和服从。要记住，你的短期努力并不能立即改变老贾的态度的，而是持之以恒地向她示好。同时，清楚地了解老贾在工作中的偏好，当她布置一个任务时，你要把执行任务中的细节问题都想到了，对于拿不准的细节及时向她请教。

我们的方法：

- 爱骂人的老板都是没有安全感的老板，理解了这个深层次原因后，你就要超越表面现象，去解决深层次的问题——增加他的安全感。
- 隐忍和还击都不是解决问题的好方法。
- 当他再次暴跳如雷时，不妨用提问法将他的注意力转移到问题

上，而不是让他搜肠刮肚地想词来辱骂你。

- 想让老板不以绳缚你，不该与绳挣扎，而应把绳子掌握在自己手中。也就是你永远要去主动解决你和老板的问题，而不是承受这些问题。

参考文献

[1] GrayA Williams, Robert B Miller. Change the Way You Persuade [J] . Harvard Business Review, 2002：3-11.

[2] JohnJ Gabarro, John P Kotter. Managing Your Boss [J]. NewYork：Harvard Business Review, 1993: 150-158.

[3] Gini Graham Scott Ph.D. A Survival Guide for Working with Bad Bosses [M]. NewYork:American Management Association, 2005.

[4] Lorenza Clifford. Survive Bullying at Work [M]. London:A&C Black, 2006.

[5] Christina Osborne. Managing Your Boss[M]. NewYork: Dorling Kindersley Limited, 2003.

[6] Ros Jay. How to Manage Your Boss [M]. NewYork: Pearson Education Limited, 2002.

[7] 梅雷迪思·贝尔宾·管理团队：成败启示录[M]. 郑海涛，译. 北京：机械工业出版社，2001.